

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos  
Kauppakorkeakoulu

# **PORIN KAUPUNGIN IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNILON EDISTÄMINEN**

Yrityksen hallinto  
Pro Gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2006  
Ohjaaja: Marja Eriksson

Sanna Hurttila

## TIIVISTELMÄ

### TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos / Kauppakorkeakoulu, yrityksen hallinto

Tekijä:	Hurttila, Sanna
Tutkielman nimi:	Porin kaupungin ikääntyvien työntekijöiden työnilon edistäminen
Pro Gradu –tutkielma:	107 sivua, 3 liitesivua
Aika:	Huhtikuu 2006
Avainsanat:	Ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä, työnilo, työhyvinvointi, työn imu, työn voimavara- ja vaatimustekijät

---

Suomalaisen työvoiman ikääntyessä organisaatioiden on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota työntekijöidensä hyvinvointiin ja sen edistämiseen. Ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamista on tuettava työelämän laadullisia puolia kehittämällä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa Porin kaupungin työyhteisöille toimintatapoja ja toiminnan kehittämiskohteita, joiden kautta voidaan edistää ikääntyvien työntekijöiden työnilon kokemisen mahdollisuuksia. Tavoitteena oli myös kuvata koetun työnilon yhteyttä työssä jatkamisaikomuksiin.

Tutkimuksen teoriaosuudessa kuvataan työniloa osana työhyvinvointitutkimusta. Työntekijöiden työhyvinvointi ja työnilon kokemismahdollisuudet riippuvat pitkälti koko työyhteisön hyvinvoinnista. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa työniloa edistäviä työn voimavaratekijöitä ja sitä estäviä työn vaatimustekijöitä tarkastellaan kaikille työntekijöille yhteisten hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kautta. Toisessa teorialuvussa työnilon osatekijöitä tarkastellaan erityisesti ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta ja heidän työssä jatkamisensa kannalta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kuudesta ryhmähaastattelusta ja haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden kirjoittamista työnilon tarinoista. Ryhmähaastatteluihin osallistuneet olivat Porin kaupungin vakituisia työntekijöitä ja heidän lähiesimiehiään. Kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat iältään yli 45-vuotiaita. Haastateltavat valittiin tutkimukseen osallistuneiden kolmen pilottiryhmän vakinaisen henkilöstön keskuudesta. Pilottiryhmät olivat Porin kaupungin sosiaalikeskuksen päivähoito- ja perhetyö, Porin kaupunginkirjasto ja sen sivukirjastot sekä Teknisen palvelukeskuksen talonrakennus- ja kunnossapito-osastot.

Tutkimustulosten mukaan työnilo on erittäin sosiaalinen tunne, johon vaikuttavat tehtävän työn lisäksi työyhteisöjen sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja sen toimivuus. Työnilo osoittautuu tutkimustulosten mukaan yksittäistä myönteistä tunnetta laajemmaksi työhyvinvointia kuvaavaksi tilaksi. Työelämästä on mahdollista löytää monia työniloa edistäviä työn voimavaratekijöitä, mutta samanaikaisesti työelämän vaatimustekijät voivat estää työnilon kokemuksia. Samat tekijät, jotka lisäävät ikääntyvien työntekijöiden työnilon kokemismahdollisuuksia houkuttelevat heitä myös jatkamaan työelämässä entistä pidempään.

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1 AIHEALUEEN MERKITTÄVYYS .....	5
1.2 TUTKIMUKSEN MERKITYS.....	7
1.3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	8
1.4 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET.....	10
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDON KERUU.....	11
1.7 KESKEISIMMÄT KÄSITTEET.....	12
<b>2 TYÖNILO OSANA TYÖHYVINVOINTITUTKIMUSTA .....</b>	<b>13</b>
2.1 TYÖMOTIVAATIO.....	14
2.2 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUDET.....	15
2.2.1 Työhyvinvoinnin myönteisiä kuvaajia, aktiivinen työnilo .....	17
2.2.2 Työhyvinvoinnin myönteisiä kuvaajia, työn imu.....	18
2.3 KOKONAISVALTAISEN TYÖHYVINVOINTIMALLI .....	19
2.4 TYÖN VOIMAVARATEKIJÄT .....	22
2.4.1 Työn voimavaratekijät .....	22
2.4.2 Työyhteisön voimavaratekijät.....	24
2.4.3 Esimiestyön voimavaratekijät.....	28
2.4.4 Yksilölliset voimavaratekijät.....	29
2.5 TYÖN VAATIMUSTEKIJÄT .....	31
<b>3 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMAN TYÖNILON ERITYISPIIRTEET.....</b>	<b>32</b>
3.1 IÄN JA IKÄÄNTYVÄN TYÖNTEKIJÄN MÄÄRITTELEMINEN.....	33
3.2 IKÄÄNTYVÄT TYÖNTEKIJÄT TYÖYHTEISÖN VOIMAVARANA .....	35
3.3 TYÖELÄMÄÄN VAIKUTTAVAT IKÄÄNTYMISEN HAASTEET .....	36
3.4 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNILON LÄHTEITÄ .....	38
3.4.1 Työ.....	39
3.4.2 Työyhteisö.....	41
3.4.3. Esimiestyö.....	42
3.4.4 Yksilölliset tekijät.....	44
3.5 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄ JATKAMISEN TUKEMINEN .....	45
3.6 TEORIAOSUUDEN YHTEENVETO.....	47
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDEORGANISAATIOSSA.....</b>	<b>49</b>
4.1 OSAAMISTA IKÄ KAIKKI -IKÄJOHTAMISHANKEEN ESITTELY .....	50
4.1.1 Porin kaupungin päivähoito ja perhetyö .....	50
4.1.2 Porin kaupunginkirjasto ja sen sivukirjastot .....	51
4.1.3 Tekninen palvelukeskus, talonrakennus- ja kunnossapito-osastot.....	52
4.2 TUTKIMUSOTE.....	53
4.3 TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ.....	53
4.4 TUTKIMUSMENETELMÄT .....	56
4.5 AINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI.....	59
4.6 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	61
<b>5 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNILON KOKEMUKSET .....</b>	<b>62</b>
5.1 IKÄÄNTYMISEN MERKITYS TYÖELÄMÄSSÄ .....	62
5.1.1 Ikääntymisen myönteiset vaikutukset työelämässä .....	63
5.1.2 Ikääntymisen kielteiset vaikutukset työelämässä .....	64
5.2 TARINOIDEN MUKAINEN TYÖNILON KUVAUS.....	66
5.3 TYÖN SISÄLTÖ TYÖNILON LÄHDE VAI ESTE .....	67
5.3.1 Työn monipuolisuus.....	68
5.3.2 Työkokonaisuus .....	70
5.3.3 Työn merkittävyys .....	70
5.3.4 Itsenäisyys.....	71

5.3.5 Palaute työstä .....	72
5.4 TYÖYHTEISÖN MERKITYS TYÖNILON KOKEMISMAHDOLLISUUKSILLE .....	74
5.4.1 Työyhteisöjen ristiriidat.....	76
5.4.2 Erilaisuus työyhteisöjen voimavarana vai ongelmana .....	78
5.5 JOHTAMISTAVAT VAIKUTTAVAT IKÄÄNTYVIEN TYÖNILOON .....	81
5.5.1 Esimiestyön haasteita .....	83
5.5.2 Yksilöllisyyden huomioiminen.....	84
5.6 TYÖNTEKIJÄN PERSOONALLAKIN ON MERKITYSTÄ TYÖNILON KOKEMISELLE .....	85
5.7 SUURIMMAT TYÖNILOA ESTÄVÄT TEKIJÄT .....	87
5.8 TYÖNILON KOKEMINEN EDISTÄÄ OSALTAAN TYÖSSÄ JATKAMISTA .....	88
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>90</b>
6.1 TUTKIMUSPROSESSIN YHTEENVETO .....	90
6.2 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNILON KOKEMUKSET JA TYÖSSÄ JATKAMINEN .....	92
6.2.1 Työn organisointiin liittyvät tekijät.....	95
6.2.2 Esimiestyöhön liittyvät tekijät.....	96
6.2.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät.....	97
6.2.4 Yksilöön liittyvät tekijät .....	98
6.2.5 Työssä jatkamisen tukeminen.....	99
6.3 TULEVAISUUDEN HAASTEITA .....	99
6.4. JATKOTUTKIMUSKOhteita .....	101
<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>102</b>

## LIITTEET

Liite 1: Ryhmähaastattelun aihealueet

Liite 2: Ryhmähaastattelun kysymysrunko

## KUVIOT

Kuvio 1: Hyvinvoinnin ulottuvuudet

Kuvio 2: Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli

Kuvio 3: Työn piirreteoria

Kuvio 4: Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaatiossa

Kuvio 5: Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn kehitys ja työn vaatimukset

Kuvio 6: Ikääntyvien työntekijöiden työniloon vaikuttavat tekijät ja työnilon yhteys työssä jatkamiseen

Kuvio 7: Teknisen palvelukeskuksen organisaatiokaavio

Kuvio 8: Ikääntymisen myönteiset vaikutukset työelämässä

Kuvio 9: Ikääntymisen haasteet työelämässä

Kuvio 10: Työn voimavara- ja vaatimustekijät

Kuvio 11: Työyhteisön voimavara- ja vaatimustekijät

Kuvio 12: Esimiestyön voimavara- ja vaatimustekijät

Kuvio 13: Yksilöllisen voimavara- ja vaatimustekijät

Kuvio 14: Työniloon vaikuttavat tekijät

## TAULUKOT

Taulukko 1: Tutkimuksen ryhmähaastattelut ja työnilon tarinoiden määrä

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen merkittävyys

Perinteisesti työelämän keskustelussa ja työhyvinvoinnin tarkastelussa on kiinnitetty paljon huomiota siihen, miten työ vaarantaa työntekijöiden terveyttä ja vähemmän on käsitelty sitä, miten työ edistää terveyttä ja hyvinvointia. Työhyvinvointi on paljon muutakin kuin oireiden puuttumista. (Ojala & Ahonen 2003, 9-10) On olemassa paljon tutkimuksia, joissa on selvitetty työntekijöiden kokemaa uupumista ja stressiä, mutta suhteellisen vähän on niitä tutkimuksia, joissa on tutkittu työntekijöiden hyvinvoinnin lähteitä työelämässä. Tämä on valitettavaa, sillä suuri osa suomalaisista työntekijöistä kuitenkin voi työssään hyvin.

Työyhteisöissä on aina olemassa tunteita. Ne voivat olla myönteisiä, kuten ilo, innostus, ylpeys tai toisaalta kielteisiä, kuten kateus, syyllisyys tai riittämättömyys. Ihmisten tunteet ovat viime vuosikymmenten aikana herättäneet myös organisaatiotutkijoiden mielenkiinnon. Aikaisemmin ihmisten ajateltiin toimivan organisaatioissa rationaalisesti, mutta nykyisin organisaatiot ymmärretään paikkoina, joissa työntekijät toimivat inhimillisine tunteineen niin hyvässä kuin pahassakin. Organisaatioiden jokapäiväisessä toiminnassa työntekijöiden tunteet ovat jatkuvasti läsnä ja ne vaikuttavat yksilön lisäksi koko työyhteisön toimintaan. Tunteet saavat kuitenkin organisaatioissa usein negatiivisen leiman, eikä niitä ole totuttu liittämään työelämään ainakaan positiivisessa mielessä. Ihminen toimii kuitenkin työssään kokonaisuutena tietoineen ja tunteineen. Organisaatioiden kiinnostus tunteisiin on herännyt monien käytännön asioiden kautta. Organisaatioiden keskittyessä ihmisten oppimiseen, sitoutumiseen ja yhteistoimintaan, tunteita ei voida jättää tarkastelun ulkopuolelle. (Lämsä & Hautala 2004, 55–56) Organisaatioissa on tutkittu paljon kielteisiä tunteita, esimerkiksi työtyytymättömyyttä ja työntekijöiden jaksamisongelmia. Myönteisiin tunteisiin liittyvää tutkimusaineistoa on yllättävän vähän.

Työn ilo on yksi ilon perustunteen muodoista, mutta se eroaa ilon tunteesta siinä, että se on erittäin sosiaalinen tunne. Työn ilon kokeminen liittyy aina tiettyyn tilanteeseen ja

yhteisöön ja sitä koetaan harvoin yksin. Työnilon kokemukset lisäävät yleensä työntekijöiden viihtyvyyttä ja parantavat myös työyhteisön ilmapiiriä. Työnilon kokemuksia voidaan organisaatioissa hyödyntää tunnistamalla niistä työn ja työyhteisön kehittämiseen uusia näkökulmia. Työstä nauttimisen tulisi olla sallittua, mutta näin ei kuitenkaan ole kaikissa työyhteisöissä. Monissa työyhteisöissä työniloa ei saa edes näyttää. Ihmisten innostuksen mukanaan tuomaa energiaa ei kuitenkaan saisi hukata, mutta monesti näin kuitenkin käy esimerkiksi heikosta esimiestyöstä ja huonoista työjärjestelyistä johtuen. (Ojala & Ahonen 2003, 107) Kaikki työnilon kokemukset eivät kuitenkaan viesti työyhteisön ja yksilöiden hyvinvoinnista, vaan niiden avulla voidaan myös esimerkiksi pyrkiä peittämään ongelmia, eli niitä voidaan käyttää ns. puolustusmekanismien ankeaa arkea vastaan.

Suomalaisten työntekijöiden ikääntyessä työelämässä tulee aikaisempaa enemmän kiinnittää huomiota työssä jaksamisen ja viihtymisen tukemiseen. Suomessa yhteiskunnallisesti ongelmallista on eläkkeelle siirtymisen alaisuus ja eläkkeelle siirtymishalukkuuden lisääntyminen entistä nuorempaan, kun kuitenkin ihmisten keskimääräinen elinikä samanaikaisesti jatkuvasti nousee. Suomen valtakunnallisena tavoitteena on pidentää työntekijöiden työuraa niin työuran alku- kuin loppupäästäkin. Vuoden 2005 alusta voimaantulleella eläkeuudistuksella pyritään tarjoamaan työntekijöille taloudellisia houkuttimia jatkaa työelämässä entistä pidempään, mutta samalla tulee kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota myös työelämän laadullisten puolien kehittämiseen. Tätä tukevat myös Suomessa kunta-alalla tehdyt laajat tutkimukset ikääntymisen merkityksestä, työssä jaksamisesta ja työssä jatkamisen tukemisesta. Näiden tutkimusten tuloksista käy ilmi, että enää eivät riitä perinteiset panostukset työntekijöiden fyysisen toimintakyvyn parantamiseen, vaan vaaditaan entistä kokonaisvaltaisempia toimia ja psykososiaalisten työolojen kehittämistä. (Kauppinen & Utriainen 2004, 234–235) Kuntaorganisaatioissa on henkilöstön erittäin nopean ikääntymisen vuoksi alettu viimeisen kymmenen vuoden aikana toteuttaa entistä enemmän työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä toimia. Erot eri kuntien välillä ovat kuitenkin edelleen suuria. Työelämän laadullisten puolien kehittäminen ja psykososiaalisten työolojen kehittäminen ovat lopulta kuitenkin aina riippuvaisia organisaatioiden omasta toiminnasta ja tahdosta.

Ikä ja ikääntyminen ovat jatkuvasti esillä ihmisten elämässä. Lehdistö, lainsäädäntö, erilaiset ikäohjelmat ja jatkuva yhteiskunnallinen nuoruuden ihannointi ovat nostaneet

iän ja sen merkityksen aivan uudentalaiselle tarkastelutasolle. Ikä on kuitenkin ihmisen henkilökohtainen ominaisuus ja se tarkoittaa jokaiselle ihmiselle eri asiaa. Termien ikääntyvä työntekijä (yli 45-vuotiaat) ja ikääntynyt työntekijä (yli 55-vuotiaat) käyttö on viime aikoina yleistynyt. Ne ovat peräisin ikääntymisen työllisyysedellytyksien parantamista selvittäneeltä komitealta (IKOMI-komitea). (Vaahtio 2002, 114–115) Ikääntyvät työntekijät ovat kuitenkin hyvin heterogeeninen ryhmä niin taidoiltaan, tiedoiltaan kuin myös toimintakyvyltään. Ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden ryhmään kuuluvat 45–65-vuotiaat työntekijät, joiden yksilölliset erot mm. fyysisessä, psyykkisessä ja sosiaalisessa toimintakyvyssä voivat olla hyvinkin suuria. Tämän vuoksi on mietittävä, onko edes mielekästä kohdella heitä yhtenäisenä työntekijäryhmänä, vai olisiko työelämässä järkevämpää panostaa yksilöllisemmän kohtelun kehittämiseen. Työelämän kannalta työntekijöiden kalenteri-ikä ei välttämättä olekaan kaikkein tärkein muuttuja, vaan pikemminkin olisi pyrittävä huomioimaan työntekijöiden yksilölliset erot ja pyrkiä kehittämään työtä ja työolosuhteita näiden mukaisesti.

## 1.2 Tutkimuksen merkitys

Tutkimuksen lähtökohtana oli Porin ja Rauman kaupunkien yhteinen ikäjohtamishanke Osaamista ikä kaikki sekä kaupunkien yhteinen huoli työntekijöiden korkeasta ikärakenteesta ja ikääntymisestä. Samalla tutkimuksen avulla haluttiin korostaa työelämän myönteisiä piirteitä, mutta myös tunnistaa työelämän ikääntyville työntekijöille aiheuttamia vaatimuksia.

Ikäjohtamishankkeen Osaamista ikä kaikki käynnistäminen on Porin kaupungille erittäin tärkeää, sillä sen palveluksessa toimivien työntekijöiden ikäjakauma on vinoutunut ja ikääntyviä työntekijöitä on paljon. Porin kaupunki haluaa tukea kaikenikäisten työntekijöidensä työtä panostamalla heidän viihtyvyyteensä, osaamiseensa sekä hyvään esi-  
miestyöhön. Asenneilmapiirin muokkaamisella pyritään edesauttamaan kaikkien ikäryhmien vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä sekä eri ikäryhmien välisen yhteistyön onnistumista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden työnilon kokemuksia edistäviä tekijöitä ja samalla tukea heidän viihtyvyyttään työelämässä entistä pidempään. Tutkimus on ajankohtainen, sillä ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden osuus Porin kaupungin työvoimasta oli

vuonna 2004 noin 57 %, joten tämän ikäryhmän työssä viihtymisen ja jaksamisen tukeminen on erittäin tärkeää. Erityisen suuri ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden osuus on vakinaisten työntekijöiden eli tämän tutkimuksen kohderyhmän keskuudessa, joista noin 65 % oli 45 vuotta täyttäneitä. (Porin kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004) Vaikka kalenteri-ikä ei välttämättä olekaan paras mahdollinen työntekijöiden ryhmitteilyn peruste, tässä tutkimuksessa sen käyttämistä puoltaa yli 45-vuotiaiden huomattavan suuri osuus sekä toimeksiantajan tarpeet tätä ikäryhmää koskevalle lisätiedolle.

Tutkimuksen merkitystä lisää myös se, että vuoden 2003 Porin kaupungin työolobarometrin tuloksista käy ilmi työnteon mielekkyyden heikkeneminen verrattuna vuoden 2000 työolobarometriin. Työntekijöiden työmotivaatio on heikentynyt ja työyhteisöissä on koettu myös erilaisten ristiriitojen lisääntyneen. (Porin kaupungin työolobarometri 2003) On tärkeää löytää sellaisia hyviä käytäntöjä, joiden kautta työnteon myönteisiä piirteitä voitaisiin korostaa. Tämän tutkimuksen kautta on tarkoitus kääntää huomio ongelmakeskeisestä organisaation ja työyhteisöjen kehittämisestä siihen, kuinka työelämän kautta voidaan parantaa työntekijöiden hyvinvointia.

### 1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa Porin kaupungin työyhteisöille toimintatapoja ja toiminnan kehittämiskohteita, joiden kautta voidaan edistää ikääntyvien työntekijöiden työn ilon kokemismahdollisuuksia. Työn ilon edistäminen vaatii kuitenkin ensin työn ilon eri osatekijöiden tunnistamista. Edellä mainitun tavoitteen pohjalta johdettiin tälle tutkimukselle seuraavat tutkimusongelmat.

Tutkimuksen pääongelma on:

*Mistä tekijöistä ikääntyvien työntekijöiden työnilo koostuu?*

Tutkimuksen pääongelma jakautuu seuraaviin alaongelmiin.

- *Miten työnilo tunnistetaan työyhteisöissä?*
- *Mitkä eri tekijät edistävät ikääntyvien työntekijöiden työn ilon kokemismahdollisuuksia?*
- *Mitkä tekijät estävät työn ilon kokemukset?*



- *Vaikuttavatko työnilon kokemukset ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamiseen?*

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää Porin kaupungin ikääntyvien työntekijöiden työnilon kokemisen mahdollisuuksia ja niiden merkitystä heidän työssä jatkamisensa kannalta. Tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteitä sekä sitä, mistä eri tekijöistä heidän kokemansa työnilo koostuu ja onko sen kokemista mahdollista edistää. Työnilon kuvaamisessa on tarkoitus selvittää työn iloon vaikuttavia tekijöitä, sen edellytyksiä ja esteitä. Tavoitteena on myös pyrkiä selvittämään, mikä on työnilon merkitys ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta. Aikaisempaa pyritään kuvaamaan olemassa olevan tieteellisen kirjallisuuden ja tutkimusten kautta. Empiriaosuudessa pyritään selvittämään Porin kaupungin ikääntyvien työntekijöiden ja lähiesimiesten ikääntymiseen liittyviä asenteita ja heidän kokemaansa työniloa ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimusaiheeni löytyi suoraan toimeksiantohankkeen päätavoitteista. Osaamista ikä kaikki -hankkeen yksi päätavoitteista on työyhteisöjen työnilon ja keskinäisen arvostuksen lisääminen sekä hyvä yhteishenki. Tämän tutkimuksen avulla pyritään löytämään työyhteisöille keinoja työnilon lisäämiseksi, mutta näiden keinojen löytämisen edellytyksenä on ensin selvittää mistä eri tekijöistä työnilo koostuu ja onko sitä edes mahdollista lisätä. Työnilon ja keskinäisen arvostuksen lisäämispyrkimysten kautta pyritään luomaan työyhteisöjen kehittämiselle ns. positiivinen kehä, jolla tarkoitetaan työelämän myönteisten näkökulmien korostamista, yksilöllisyyden huomioimista ja työyhteisön moninaisuuden hyödyntämistä. Keskinäiseen arvostukseen vaikuttavat paljon ikääntyvien työntekijöiden sekä lähiesimiesten omat asenteet ikääntymistä ja ikääntyviä kohtaan. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään ja kuvaamaan olemassa olevia ikääntymiseen ja ikääntyviin työntekijöihin liittyviä asenteita. Ikäasenteisiin pyritään vaikuttamaan ikäjohtamishankkeeseen liittyvillä esimiesten koulutuksilla sekä monipuolisella tiedon lisäämisellä. Tämän tutkimuksen merkitys myönteisen ikäasenteen luomiselle on uuden tiedon tuottaminen olemassa olevasta tilanteesta.

## 1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa keskitytään Porin kaupungin ikääntyviin ja ikääntyneisiin työntekijöihin ja heidän ominaispiirteisiinsä. Kaikkia tutkimuksen osa-alueita käsitellään näiden ikäryhmien näkökulmasta. Alun perin tutkimuksen empiriaosuudessa oli tarkoitus keskittyä ainoastaan ikääntyneisiin, vakituisiin (yli 55-vuotiaisiin) työntekijöihin, mutta kohderyhmän valinnassa päädyttiin kuitenkin sisällyttämään tutkimukseen myös vakituiset ikääntyvät työntekijät eli yli 45-vuotiaat. Yli 45-vuotiaiden tutkiminen on perusteltua, sillä tällöin työnantajalla on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa korjaavilla toimenpiteillä, samoin tutkimuksesta saatava hyöty tulee ajallisesti kestävämmäksi. Kaikki tutkimuksen haastatteluihin osallistuneet työntekijät olivat vakituksia yli 45-vuotiaita ja heitä käsitellään empiriaosuudessa yhtenäisenä ryhmänä, ikääntyvinä työntekijöinä. Osaamista ikä kaikki -ikäjohtamishanke kohdistuu kaikkiin ikäryhmiin, mutta kuitenkin koettiin tärkeänä selvittää tarkemmin ikääntyvien ja ikääntyneiden työntekijöiden kokemuksia.

Tutkimuksen laajuuden rajaamisen vuoksi oli mahdotonta tutkia kaikkien Porin kaupungin ikääntyvien työntekijöiden työniloa ja asennoitumista ikääntymiseen. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kolme pilottiryhmää, joihin kuuluu yhteensä noin 400 henkilöä. Pilottiryhmissä järjestettiin kuusi ryhmäkeskustelua, joihin osallistui yhteensä 23 työntekijää. Tavoitteena oli löytää valittujen pilottiryhmien kautta sellaisia hyviä käytäntöjä, joita olisi mahdollista levittää ja jalkauttaa myös laajemmin Porin kaupungin ikääntyvien työntekijöiden keskuudessa. Pilottiryhmiksi valittiin Porin kaupungin sosiaalikeskuksen päivähoito ja perhetyön osastolta päiväkotien vakituiset ikääntyvät työntekijät sekä ikääntyvät perhepäivähoitajat, Porin kaupunginkirjaston ja sen sivukirjastojen vakituiset ikääntyvät työntekijät ja Teknisen palvelukeskuksen kunnossapito- ja talonrakennusosastojen vakituiset ikääntyvät työntekijät. Pilottiryhmät edustavat eri hallintokuntia ja toimialoja, näin pyrittiin varmistamaan näkemysten monipuolisuus.

Työnilolle ei ole olemassa tieteellistä määritelmää, vaan sitä tullaan tässä tutkimuksessa käsittelemään työ-, työyhteisö-, esimiestyö- ja yksilötasoisten tekijöiden kautta. Työnilo on yksi ilon tunteen muodoista, jonka kokemisen edellytyksenä on, että työntekijällä on mahdollisuus vuorovaikutukseen muiden työntekijöiden kanssa. Työnilo on siis yleensä aina sosiaalinen kokemus. Pilottiryhmien hyvin erilaisten työ- ja tehtäväsisältöjen vuok-

si tutkimuksessa käytetään työn piirreteoria mukaisia ns. hyvän työn ominaisuuksia tutkittaessa työniloa edistäviä työn ominaispiirteitä. Työyhteisöt kuvataan ihmisistä muodostuviksi sosiaalisiksi kokonaisuuksiksi, joihin kuuluvat suhteet esimieheen, työtovereihin ja muihin työtilanteeseen osallistuviin henkilöihin.

Tunteita käsitellään tässä tutkimuksessa niiden työyhteisön ja työelämän merkityksen kannalta. Tunteista keskitytään erityisesti työnilon tunteeseen. Muita tunteita käsitellään vain yleisellä tasolla. Eli tässä tutkimuksessa tutkitaan sitä, miten erityisesti työnilon tunteet tai niiden puute vaikuttavat organisaatioissa ja työyhteisöissä. Tässä tutkimuksessa ei käsitellä tunteita biologisina tai kulttuurisina yms. ilmiöinä, vaan keskitytään niiden merkitykseen työelämän kannalta.

## **1.5 Tutkimusmenetelmät ja tiedon keruu**

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on liiketaloustieteen tutkimusten yleisimpiä laadullisia menetelmiä ja, sillä tarkoitetaan tiettyjen tarkoin valittujen tapausten tutkimista (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154). Tämä tapaustutkimus oli kvalitatiivinen. Tiedonkeruunmenetelmiksi valittiin useiden vaiheiden jälkeen ryhmähaastattelut ja yksilöllisten mielipiteiden huomioimisen varmistamiseksi haastatteluihin osallistujat kirjoittivat tarinan omista työnilon kokemuksistaan. Ryhmäkeskustelujen tarkoituksena oli selvittää pilottiryhmien lähiesimiesten ja työntekijöiden ikääntymiseen liittyviä asenteita sekä käsityksiä siitä, mitä työnilo on. Samalla selvitettiin heidän näkemyksiään niistä tekijöistä, joiden kautta työniloon voitaisiin vaikuttaa tai puolestaan sitä ehkäiseviä tekijöitä.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kolme pilottiryhmää. Pilottiryhmien valinta pyrittiin tekemään niin, että mukaan tulevissa työyhteisöissä ikääntyviä työntekijöitä koskevat kysymykset ovat ajankohtaisia. Pilottiryhmien valintaan vaikutti myös hallintokuntien oma mielenkiinto, näin pyrittiin varmistamaan heidän sitoutumisensa hankkeeseen myös jatkossa. Pilottiryhmiksi valittiin Porin kaupunginkirjasto ja sivukirjastot, Sosiaalikeskuksesta päivähoidon ja perhetyön puolelta Porin kaupungin päiväkodit ja perhepäivähoitajat sekä Teknisen palvelukeskuksen kunnossapito- ja talonrakennusosastot.

## 1.7 Keskeisimmät käsitteet

*Ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä:* Suomessa ikääntyvillä työntekijöillä tarkoitetaan yleensä yli 45-vuotiaita työntekijöitä. Ikääntyneellä työntekijällä tarkoitetaan yli 55-vuotiaasta työntekijää. Termit ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä ovat peräisin ikääntymisen työllisyysedellytyksien parantamista selvittäneeltä komitealta (IKOMI-komitea). (Julkunen 2003, 15) Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa ikääntyviä ja ikääntyneitä työntekijöitä ei kuitenkaan enää erotella, vaan käytetään kaikista termiä ikääntyvät työntekijät.

*Työnilo:* Työnilolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa aktiivista ja sosiaalista ilon tunnetta, jota koetaan työtä tehdessä tai työn tuloksesta nautittaessa (Varila & Lehtosaari 2001, 43). Työnilon kokeminen liittyy aina tiettyyn ympäristöön ja tilanteeseen. Työniloon vaikuttavat yksilön oma persoonallisuus (yksilöt itse määrittelevät, mikä heille on tärkeää ja mikä tuottaa iloa), työyhteisön ihmissuhteet (suhteet esimieheen, työtovereihin ja muihin työtilanteeseen osallistuviin henkilöihin) ja työ itsessään. (Varila & Viho-lainen 2000, 68–69)

*Työhyvinvointi:* Työnilo liitetään tässä tutkimuksessa laajempaan ilmiöön, työhyvinvointiin. Samoin kuin työniloon liittyvät kokemukset, työhyvinvointiin liittyvät kokemuksetkin ovat usein hyvin yksilöllisiä ja ne voivat vaihdella eri taustatekijöiden sekä organisaation mukaan. Työhyvinvointi sisältää yksilö- ja työyhteisötasoiset ulottuvuudet. Yksilötasolla ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon kokonaisuus ja hänen tulee voida hyvin kaikilla näillä osa-alueilla. Työyhteisötasolla työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kaikkia yksilöiden hyvinvointia tukevia asioita ja järjestelmiä. (Ojala & Ahonen 2003, 23)

*Työn imu:* Työnilo liitetään tässä tutkimuksessa yhteen työhyvinvoinnin myönteisistä näkökulmista, työn imuun. Työn imulla eli *job engagementilla* tarkoitetaan työuupumuksen vastakohtaa, joka pyrkii korostamaan työntekijän hyvinvoinnin positiivisia puolia. Maslach & Leitner:n (1997) mukaan työn imua kuvaavat energisyyden, sitoutumisen ja hyvinvoinnin kokemukset. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä ja tyydyttävää työhön liittyvää mielentilaa, jota kuvaavat tarmokkuuden, omistautumisen ja työhön uppoutumisen kokemukset (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002)

Työniloa käsitellään tässä tutkimuksessa työn imun kaltaisena myönteisenä työhyvinvoinnin näkökulmana.

*Hyvän työn ominaisuudet:* Hyvän työn ominaisuuksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa Hackman & Oldhamin (1976) työn piirreteorian tai vaihtoehtoisesti työn muotoilumallin mukaisia työn ydinulottuvuuksia.

*Prosocial Organizational Behaviour (PSOB):* PSOB:lla tarkoitetaan organisaatioiden menestyksen kannalta tärkeää työntekijöiden toivottavaa käyttäytymistä, jota on vaikeaa määritellä esimerkiksi virallisissa tehtäväkuvauksissa (Lee 2001). Miller, Bernzweig, Eisenberg & Fabes:n (1991) mukaan PSOB:n voidaan ajatella olevan antisosiaalisen käyttäytymisen vastakohta, jota kuvaavat muita osapuolia hyödyttävät käyttäytymisen muodot. Tässä tutkimuksessa PSOB:n käsite liitetään työyhteisöjen hyvinvointiin ja hyvinvoinnin merkitykseen organisaation tuloksellisuuden kannalta.

## 2 TYÖNILO OSANA TYÖHYVINVOINTITUTKIMUSTA

Työnilo tieteellisen tutkimuksen kohteena on uusi aihe ja sitä käsittelevää kirjallisuutta leimaa viihteellisyys. Tieteelliseen tutkimukseen perustuvaa materiaalia on suhteellisen vaikeaa löytää. Aiheesta on kirjoitettu monia ns. best practice -teoksia, joissa konsultit ja kouluttajat antavat erilaisia käytännön ohjeita lähinnä itsensä kehittämistä kiinnostuneille työntekijöille. Suomessa työniloa on tutkinut Juha Varila Joensuun yliopiston kasvatustieteellisessä tiedekunnassa. Hänen kolmiosaisen työnilon tutkimussarjansa tulokset luovat pohjaa tämän tutkimuksen teoreettiselle tarkastelulle. Työniloa käsitellään tässä tutkimuksessa osana laajempaa ilmiötä työhyvinvointia ja se myös liitetään 2000-luvulla kehitettyyn työn imun näkökulmaan. Tässä luvussa työniloa käsitellään koko organisaation näkökulmasta ja vasta seuraavassa luvussa käsitellään työniloa erityisesti ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta.

## 2.1 Työmotivaatio

Motivaation käsite on aina keskeinen, kun yritetään ymmärtää ihmisten toimintaa organisaatioissa. Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisten käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden muodostamaa järjestelmää. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista ja yksilön tahdon alaista, ei refleksinomaista, käyttäytymistä. (Juuti 1999, 30–31) Työntekijöiden motivaatio kiinnostaa myös organisaatioiden johtoa, sillä ilman työntekijöiden halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia. Motivaation syntyyn vaikuttavat ihmisten biologiset, psykologiset ja sosiaaliset tarpeet. Työmotivaatiossa on kyse laajasta motiivien kokonaisuudesta, joista osa on helposti havaittavia ulkoisia ja toiset ovat sisäisiä, osaksi tiedostamattomia tunneväritteisiä vaikuttimia. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188–189)

Yksittäisten ihmisten toiminta työssä ei riipu ainoastaan heidän motivaatistasostaan, vaan myös heidän halukkuudestaan ja osaamisestaan käyttää omia tietojaan ja taitojaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämän lisäksi myös työympäristön tilannekohtaiset esteet ja tuki vaikuttavat toimintaan. (Vartiainen ym. 2002, 190) Motivaation kannalta työn sisällöllä on suuri merkitys. Työntekijän motivaatiota lisäävät kokemukset työn sopivuudesta, ymmärrys työn päämääristä ja niiden kokeminen haasteina sekä kokemukset menestyksestä, onnistumisesta ja kehittymisestä. (Juuti 1999, 62)

Työmotivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään sen välinearvon vuoksi. Tällöin toiminta itsessään ei tuota mielihyvää tai synnytä mielenkiintoa, vaan sen lopputuloksella on merkitystä. Sisäisellä työmotivaatiolla puolestaan viitataan tilanteeseen, jossa työtä tehdään sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi. Sisäiseen motivaatioon liitetään usein neljä motivaatiotekijää: tunne valinnanmahdollisuuksista, tunne omasta osaamisesta, tunne merkityksellisyydestä ja tunne edistymisestä. Suurimmalla osalla ihmisistä molemmat sekä ulkoinen että sisäinen motivaatio vaikuttavat yhtäaikaaisesti. Jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon onkin työelämässä keinotekoinen, sillä työssä on aina läsnä sekä ulkoisia että sisäisiä motiiveja. (Vartiainen ym. 2002, 190)

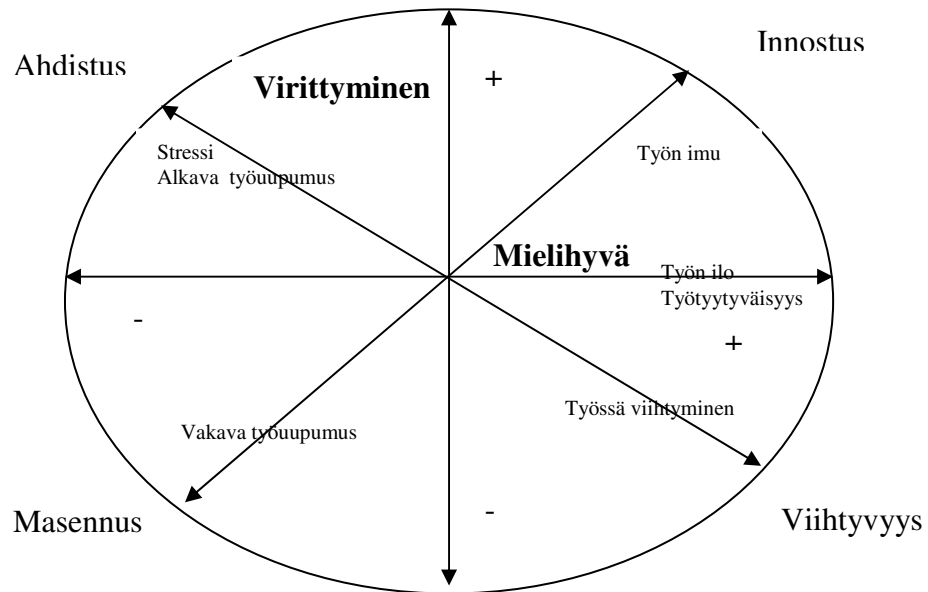
Useat tutkimukset osoittavat, että motivaation ja työhyvinvoinnin välillä on yhteyksiä. Ihmisen psyykkinen hyvinvointi vaikuttaa siihen, minkälaisia tavoitteita hän itselleen

asettaa, ja tavoitteet puolestaan vaikuttavat myöhempään hyvinvointiin. Ihmisten on rajallisten voimavarojen vuoksi valittava tietyt henkilökohtaiset tavoitteet, joihin he sitoutuvat. Toisaalta tavoitteissa on otettava huomioon tilanteen asettamat vaatimukset. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyvät itsensä kehittämiseen liittyvät tavoitteet. (Salmela-Aro & Nurmi 2002, 159–160, 168–169) Työniloa lisäävät tekijät ovat vahvoja sisäisiä motivaattoreita. Kuitenkin myös ulkoista motivaatiota lisäävillä tekijöillä, kuten ulkoisilla palkkioilla on oma vaikutuksensa työntekijöiden kokemaan työniloon.

## 2.2 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Työhyvinvoinnin tarkastelussa on yleensä keskitytty käsittelemään työhyvinvointia työuupumuksen ja työelämän ongelmien näkökulmasta. Työhyvinvointi on kuitenkin muutaakin kuin työssä jaksamisongelmien ehkäisemistä, sairauspoissaoloja tai muita pahoinvoinnin ilmenemismuotoja. Jari Hakanen on pyrkinyt väitöskirjassaan Työuupumukselta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla ymmärtämään ja selittämään työhyvinvointia myönteisistä lähtökohdista. (Hakanen 2004, 20) Työhyvinvoinnin myönteinen tarkastelu on tärkeää, sillä työntekijät kuitenkin yleensä nauttivat työstään ja ovat siihen sitoutuneita. Työhyvinvoinnin pelkkä myönteinen tarkastelu ei kuitenkaan riitä, sillä työssä ja työyhteisöissä työuupumus ja työhyvinvointi ovat aina molemmat samanaikaisesti läsnä.

Peter Warrin (1987) muodostama subjektiivisen hyvinvoinnin perusluokitus jaottelee hyvinvoinnin tilan virittyneisyyden ja koetun mielihyvän suhteen kuvion 1 mukaisesti. Kuvion mukaan masentuneisuuden tunteita kuvaavat vähäinen virittyneisyys ja vähäinen mielihyvä, joten nämä tunteet sijaitsevat kuviossa vasemmassa alaneljänneksessä. Vasempaan yläneljännekseen sisältyvät esimerkiksi levottomuuden, huolen ja pelon tunteet. (Warr 1987, 28) Jari Hakanen on sisällyttänyt Peter Warr:n malliin työhyvinvointiin liittyvät peruskäsitteet (Hakanen 2004, 28). Myös tutkijat Shaufeli & Bakker (2001) ovat teoreettisen analyysin kautta tunnistaneet kaksi työhön liittyvän hyvinvoinnin ulottuvuutta (aktivaatio ja sitoutumisen aste), jotka muistuttavat Peter Warr:n luokitelua. (Shaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002)



Kuvio 1 Hyvinvoinnin ulottuvuudet (Hakanen 2004, 28)

Kuvion 1 mukaan vakavaa työuupumustilaa kuvaavat vähäinen virittyneisyys ja mielihyvä. Stressiä tai alkavaa työuupumusta puolestaan kuvaavat vähäinen mielihyvän määrä, mutta toisaalta suuri virittyneisyys. Työssä viihtyminen ja rentoutuneisuus työssä tarjoavat mielihyvää, mutta vähän virittyneisyyttä. Hakanen määrittelee työtyytyväisyyden hyvinvoinnin tilaksi suuren mielihyvän määrän, mutta kuitenkin vähäisen aktivaation. Työnilo sijaitsee kuviossa työtyytyväisyyden yläpuolella, joten se tarjoaa työtyytyväisyyttä enemmän virittyneisyyttä. Aktiivista hyvinvoinnin tilaa, joka tarjoaa työntekijälle aktiivista innostusta ja virittyneisyyttä, Hakanen kuvaa käsitteellä työn imu, *job engagement*. (Hakanen 2004, 27 – 28) Työn imuun sisältyy aito työstä nauttiminen ja iloitseminen. Liika työn imu voi kuitenkin olla riskitekijä hyvinvoinnille. Työn imulla on yhteyksiä työnilon käsitteeseen, sillä myös työniloa kuvastavat esim. viihtymisen, merkityksellisyyden ja sitoutumisen kokemukset työssä. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 68 – 69, Hakanen 2004, 230) Työn imun käsite on vasta muotoutumisvaiheessa, ja ilmiötä on tärkeää vielä teoreettisesti ja empiirisesti syventää. Kuitenkin työhyvinvoinnin moniulotteinen, suora myönteinen määrittely mahdollistaa työyhteisöille uusia ja entistä paremmin yksilöityjä työhyvinvoinnin edistämismalleja ja -toimia. (Hakanen 2004, 247)

Työhyvinvoinnin kenttä on hyvin laaja. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin ulottuvuudet – kuvio (kuvio 1) auttaa paremmin suhteuttamaan työhyvinvoinnin peruskäsitteitä toisiin-



sa. Tämän tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti seuraavaksi keskitytään työhyvinvoinnin myönteisiin kuvaajiin ja niiden yhteneväisyyksiin. Aktiivinen työnilo ja työn imu on valittu tarkemman tarkastelun kohteeksi niiden työelämän kannalta merkityksellisen virittyneisyyden l. aktivaation vuoksi.

## **2.2.1 Työhyvinvoinnin myönteisiä kuvaajia, aktiivinen työnilo**

Työniloa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta, aktiivisesta ja passiivisesta. Ainoastaan aktiivinen ilo on elinvoimaa aidosti lisäävä tunne. Työtyytyväisyys kertoo yhdestä työnilon puolesta. Työtyytyväisyys on luonteeltaan passiivinen ilon tunne, jonka synnyttämiseen yksilö ei aktiivisesti osallistu. Se on työntekijöiden tyytyväisyyttä yksilön ja hänen toimintaympäristönsä väliseen suhteeseen. Työtyytyväisyyttä eli passiivista työniloa tuottavat tekijät eivät ole yksilön oman aktiivisuuden tuottamia, vaan ns. tilanteeseen kuuluvia tekijöitä. (Varila & Lehtosaari 2001, 74–75) Työnilo esiintyy usein myös aktiivisina ilon kokemuksina (tyytyväisyyden, ilon, hauskuuden ja riemun tunteet), jotka syntyvät työntekijän oman aktiivisen toiminnan seurauksena. Passiivisen työnilon l. työtyytyväisyyden ongelmana on se, että työtyytyväisyyden ja työn tuloksellisuuden välinen yhteys on usein heikko, sillä passiiviset tunteet eivät lisää ihmisen aktiivisuutta. (Varila & Viholainen 2000, 33, 59–60, 68) Organisaatioiden toiminnan ja niiden kehittämisen kannalta olennaista onkin aktiivisen työnilon edellytysten parantaminen.

Ilo on yksi ihmisen perustunteista. Perustunteet ovat jossain määrin perittyjä ja myötäsyttyisiä valmiuksia. Ihmisellä on siis myötäsyttyinen kyky iloita. Iloitseminen on suhteellisen vaikea asia opettaa, ja se syntyy yleensä muun toiminnan kylkiäisenä. Juha Varila on Joensuun yliopistossa toteuttanut kolmeosaisen tutkimusprojektin työnilosta, ja tutkimustulosten mukaan työnilo on osoittautunut erityisen sosiaalisiksi tunteeksi verrattuna muissa elämäntilanteissa koettuun iloon. Toisissa organisaatioissa osataan iloita pienistäkin asioista, toisissa taas iloitseminen on ikään kuin kiellettyä. Työnilo on opittu ja sosiaalinen tunne, jota koetaan työtä tehdessä tai työn tuloksesta nautittaessa. (Varila & Lehtosaari 2001, 41, 43) Yleensä työnilon kokemus syntyy oma-aloitteisessa, ahkerassa ja pitkäjänteisessä hankkeessa, johon työntekijä on sitoutunut. Työnilo on siis aktiivinen ja itse tuotettu tunne, joka energisoi työntekijää. Työnilon kokemusten muo-

dostumisessa olennaista ovat haasteisiin vastaaminen, ongelmien ratkaiseminen ja työprosessi (arkinen aherrus) itsessään. Aktiivinen työnilon kokeminen liittyy myös mm. työtehtävien onnistuneeseen ratkaisemiseen, mutta työniloa koetaan myös silloin, kun kyetään vaikuttamaan toisten asennoitumiseen tai auttamaan toisia vaikeissa tilanteissa. (Varila & Lehtosaari 2001, 132–134)

Työnilo on sosiaalinen kokemus, jota koetaan harvoin yksin. Jos sosiaalinen tilanne estää työnilon kokemisen, tilanne muuttuu ihmistä energisoivasta kuluttavaksi. Työnilon kokemiseen työntekijöitä ei voida pakottaa, sillä iloon ja iloittamiseen liittyy aina vapaus, pyyteettömyys ja ennalta-arvaamattomuus. Työnilon kokemisen edellytyksiä on työyhteisöissä kuitenkin mahdollista parantaa. (Varila & Viholainen 2000, 35–36, Varila & Lehtosaari 2001, 14) Edellytykset työnilon kokemiselle ovat olemassa silloin, kun työntekijöiden työkyvyn ja jaksamisen säätelijät ovat keskenään tasapainossa (Varila & Viholainen 2000, 38). Työn mielekkyys, ihmisen arvostus ja mahdollisuudet vastavuoroiseen vaikuttamiseen vaikuttavat työnilon kokemisen laatuun.

### **2.2.2 Työhyvinvoinnin myönteisiä kuvaajia, työn imu**

Työuupumuksen vastakohdaksi on 2000-luvulla luotu uusi työhyvinvointia kuvaava myönteinen käsite työn imu, *job engagement*. Työuupumusta kuvaa yleensä vähäinen mielihyvä ja aktivaatio, kun taas työn imua kuvaa runsas mielihyvä ja aktivaatio. Wilmar Schaufelin (2002) ja hollantilaisen tutkijaryhmän kehittämä työn imun näkökulma myönteiseen työhyvinvointiin muistuttaa työtyytyväisyyden ja Mihaly Csikszentmihalyin kehittämän optimaalisen kokemuksen, flow’n lähestymistapoja, mutta se myös eroaa niistä. Flow’lla tarkoitetaan syvää keskittyneisyyden tilaa, jota sivuajatukset eivät häiritse ja, jolloin aika kuluu erittäin nopeasti. Työn imu eroaa flow’sta siinä, ettei se ole hetkellinen ns. huippukokemus, vaan pysyvämpi työhyvinvoinnin tila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, yksilöön, tilanteeseen tai käyttäytymiseen. Työn imu koostuu työntekijän energisyyden, sitoutuneisuuden ja pystyvyyden kokemuksista ja se kuvataan pysyväislaatuiseena ja myönteisenä motivaatiotilana. (Mäkikangas ym. 2005, 68–69, 71, Hakanen 2004, 228–229)

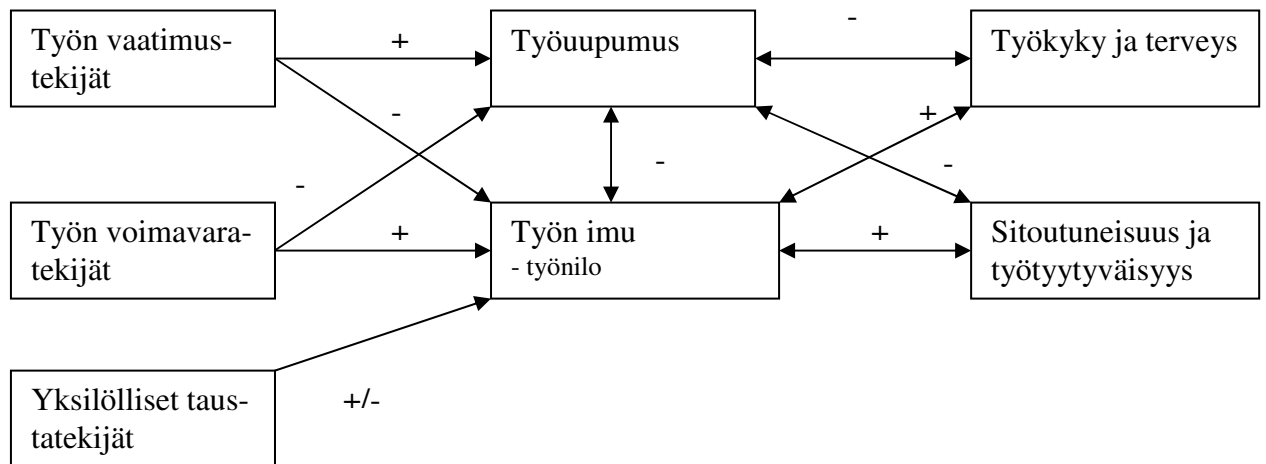
Työn imun motivaatiotilaa kuvaavat työntekijän tarmokkuuden, omistautumisen ja työhön uppoutumisen kokemukset. Tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyden kokemuksia, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja tarmoa vastoinkäymisiä kohdattaessa. Tarmokkuuden vastakohta on uupumusasteinen väsymys. Omistautuminen puolestaan viittaa merkityksellisyyden kokemuksiin sekä innokkuuteen, inspiraatioihin, ylpeyteen ja haasteisiin työssä. Omistautuminen on mukanaoloa syvempi käsite, ja se viittaa syvempään työhön samaistumiseen kuin mukanaolo. Omistautumisen vastakohtana on tutkijoiden mukaan kyynistyminen. Uppoutumista kuvaa syvä keskittyneisyyden tila, työhön paneutuminen ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu nopeasti, ja töistä voi olla vaikeaa irrottautua. Uppoutuminen on jossain määrin lähellä flow’n kokemusta. (Shaufeli et al. 2002, 71–92, Hakanen 2004, 229)

Molemmat edellä esitellyt työhyvinvoinnin näkökulmat, aktiivinen työnilo sekä työn imun, pyrkivät korostamaan työelämän myönteisiä puolia. Työhyvinvoinnin näkökulmana työnilo on mahdollista jakaa aktiiviseen ja passiiviseen työniloon. Passiivinen työnilo voidaan ymmärtää työtyytyväisyyden synonyymiksi. Aktiivinen työnilo on puolestaan lähellä työn imun näkökulmaa. Työn imu tarjoaa enemmän virittyneisyyttä l. aktiivisuutta kuin työnilo, mutta toisaalta työnilon jakaminen passiiviseksi ja aktiiviseksi lähentää aktiivista työniloa työn imun näkökulmaan. Työnilon voidaan tässä tutkimuksessa ajatella sisältyvän työn imun näkökulmaan, sillä työn imuunkin liittyy aito työstä nauttiminen ja iloitseminen. Seuraavassa kappaleessa esitellään kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli, joka kuvaa työnilon ja työn imun kokemisen edellytyksiä ja niiden esteitä.

## 2.3 Kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli on kokonaisvaltainen hyvinvointimalli (kuvio 2), jossa työuupumuksella ja työn imulla on osittain erilaiset ennustajat ja seuraukset.

## Energiapolku



## Motivaatiopolku

Kuvio 2 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (Hakanen 2004, 252–255)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin perusoletuksena on, että jokaisessa ammatissa ja organisaatiossa on olemassa omat työuupumukseen liittyvät riskitekijänsä. Nämä tekijät voidaan jaotella työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin. Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka edellyttävät työntekijöiltä fyysisten tai psyykkisten voimavarojen käyttöä. Työn vaatimuksia voivat olla esimerkiksi työn aiheuttamat korkeat henkiset paineet, fyysisen ympäristön puutteet tai henkisesti haastava vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. Aikaisemmin tutkijat olettivat, että henkisesti raskaat asiakaskohtaukset olivat usein syynä uupumiseen. Uudempien tutkimusten mukaan yleisillä työn vaatimuksilla, kuten liialla työn määrällä, aikapaineilla ja rooliristiriidoilla, on suurempi merkitys kuin asiakaskohtauksilla. Työuupumuksen on myös todistettu olevan yhteydessä sosiaalisen tuen ja itsenäisyyden puutteeseen sekä suorituksista saatavaan vähäiseen palautteeseen. (Bakker, Demerouti, Taris, Schaufeli, Schreurs 2003, 16 – 38)

Työn voimavarat vähentävät työn vaatimustekijöiden aiheuttamia fyysisiä tai henkisiä paineita sekä edistävät työntekijöiden henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. Työn voimavarattekijät voivat olla *organisaatiotasoisia*, esimerkiksi palkka, uramahdollisuudet tai työn pysyvyys, *työyhteisötasoisia*, esimerkiksi esimiehen tai kollegan tuki tai tiimi-ilmasto, *työn organisointitasoisia*, kuten roolien selvyys ja mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon tai *tehtävätasoisia*, kuten työn monipuolisuus, eheys, merki-

tyksellisyys, autonomia tai työstä saatava palaute. Tehtävätasoiset työn voimavaratekijät ovat Hackmanin ja Oldhamin (1976) työn piirreteorian mukaisia työn ydinulottuvuuksia. Edellä mainitut tutkijat ovat osoittaneet, että työn ydinulottuvuudet ovat työntekijöitä motivoivia, sillä ne tekevät työstä merkityksellistä, tarjoavat tietoa työn tuloksista sekä pitävät työntekijöitä vastuullisina työstään. (Bakker et al. 2003, 16–38)

Kansainvälisten tutkimusten mukaan työn voimavaratekijät motivoivat työntekijöitä, kun taas niiden puuttuminen aiheuttaa suuria ongelmia työntekijöiden motivaatiolle ja työsuoritukselle, sekä johtaa asteittain kynnistymiseen ja ammatillisen itsetunnon laskuun. Työn voimavaratekijät voidaan jaotella myös mm. *ulkoisiin voimavaratekijöihin*, kuten rahalliset palkkiot, sosiaalinen tuki ja esimiehen valmennus, ja toisaalta *työn sisäisiin voimavaratekijöihin*, kuten autonomia, palaute ja ammatillinen kehittyminen. Ulkoisia voimavaratekijöitä Herzberg (1966) kutsuu työn hygieniatekijöiksi, ja työn sisäiset voimavaratekijät puolestaan ovat Hackman et al:n työnpiirreteorian tai työn muotoilumallin työn ydinulottuvuuksia. Edellä mainitut tutkijat ovat TV-TV-mallin kanssa samaa mieltä siitä, että työn sisäiset voimavaratekijät ovat vahvoja motivaattoreita. (Bakker et al. 2003, 16–38, Juuti 1999, 66–67)

Työuupumustutkimusten perusteella työympäristössä näyttäisikin olevan olemassa kaksi rinnakkaista hyvinvointiprosessia (kuvio 2), joita tässä mallissa kutsutaan energiapoluksi ja motivaatiopoluksi. Ensimmäinen prosessi on terveydelle haitallinen prosessi. Se alkaa työn vaatimustekijöistä ja voi johtaa lopulta työuupumukseen. Toinen prosessi on puolestaan työntekijöitä motivoiva prosessi, joka alkaa työn voimavaroista ja johtaa kyvykkyyden tuntemuksiin. Paljon työn voimavaratekijöitä, kuten palautetta, autonomiaa ja uramahdollisuuksia, tarjoavat työympäristöt näyttävät lisäävän työntekijöiden mahdollisuuksia kokeilla uusia käyttäytymisiä ja sitä kautta oppia uutta. Samalla työntekijöiden hallinnan ja tehokkuuden kokemukset lisääntyvät. Energiapolussa korkeat työn vaatimukset voivat johtaa työuupumukseen ja asteittain heikentyneeseen terveyteen ja työkykyyn. Motivaatiopolussa puolestaan työn voimavarat selittävät työn imua, joka puolestaan selittää vähentyneitä aikomuksia vetäytyä työstä. (Bakker et al. 2003, 16–38, Hakanen 2004, 252–255)

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään työelämästä (työstä, työyhteisöistä, esimiestyöstä ja yksilöiden toiminnasta) sellaisia voimavaratekijöitä, joita edistämällä työnteki-

jät viihtyisivät työssään ja nauttisivat siitä aidosti. Kokonaisvaltaisen hyvinvointimallin esittely on perusteltua, sillä työelämässä on aina olemassa stressiä ja uupumusta aiheuttavia tekijöitä ja myös työntekijöiden yksilölliset erot vaikuttavat siihen, minkälainen tilanne koetaan stressaavana. Eli työyhteisöissä on jatkuvasti käynnissä kaksi prosessia, joita mallissa kuvattiin nimillä motivaatiopolku ja energiapolku. Työyhteisöissä olisikin tärkeää tunnistaa ja edistää työn voimavaratekijöitä, mutta samanaikaisesti tulisi myös tunnistaa ja pyrkiä hallitsemaan työn vaatimustekijöitä.

Seuraavaksi kuvataan, minkälaisia eri töille ja työyhteisöille yhteisiä voimavaratekijöitä työelämässä voidaan tunnistaa. Näitä samoja tekijöitä organisaatioiden tulisi myös pyrkiä edistämään. Työn voimavaratekijöiden edistämällä organisaatioissa voidaan samanaikaisesti vaikuttaa myös työntekijöiden työn vaatimustekijöiden hallintamahdollisuuksiin. Tämän lisäksi selvitetään, mitkä ovat merkityksellisimpiä työn vaatimustekijöitä eli niitä, jotka estävät työntekijöiden työnilon kokemuksia. Usein samat tekijät, jotka hyvin organisoituina ovat työntekijöille tärkeitä voimavaratekijöitä ja työnilon lähteitä, muodostuvat puutteellisesti organisoituina uupumusta aiheuttaviksi vaatimustekijöiksi.

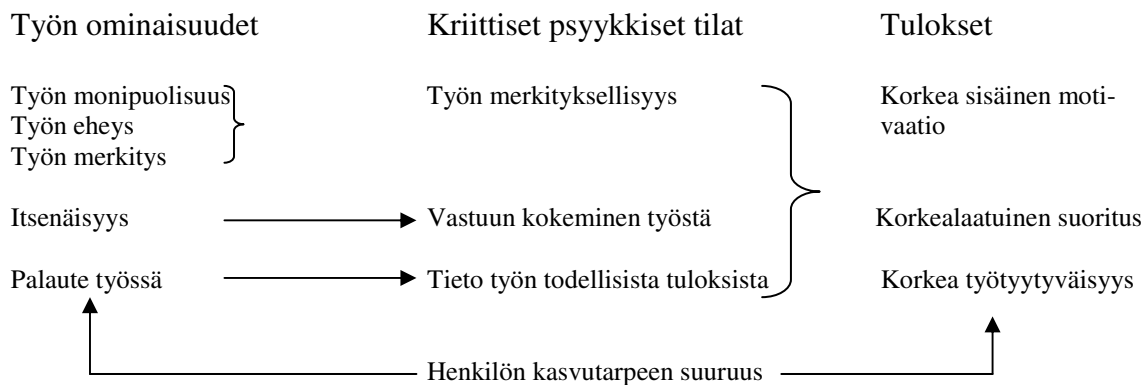
## **2.4 Työn voimavaratekijät**

Työn voimavaroilla viitataan niihin fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin piirteisiin, jotka ovat merkityksellisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Seuraavissa kappaleissa kuvataan työtehtävä-, työyhteisö-, esimiestyö- ja yksilötasoilla työniloa edistäviä työn ja työelämän organisointitapoja. Samanaikaisesti on kuitenkin huomiotava, että samat tekijät huonosti organisoituina voivat muodostua työntekijöille työn vaatimustekijöiksi, jotka saattavat lopulta johtaa työuupumukseen.

### **2.4.1 Työn voimavaratekijät**

Hyvän työn ominaispiirteet ovat tärkeitä kehittämisen kohteita työyhteisöissä, kun pyritään edistämään työntekijöiden työnilon kokemismahdollisuuksia sekä luomaan hyvinvoiva työyhteisö. Hyvän työn ominaispiirteillä tarkoitetaan Hackmanin ja Oldhamin (1976) työn piirreteorian viittä keskeistä työn ydinulottuvuutta (kuvio 3). Näitä ovat

työn monipuolisuus, työkokonaisuus, työn merkittävyys, itsenäisyys ja palaute työstä. (Waris 1999, 183) Mallissa mitataan työn ominaisuuksien lisäksi työntekijän kasvutarpeen määrää. Mallin oletuksena on, että tietyt työn ominaisuudet johtavat tiettyihin subjektiivisiin kokemuksiin työssä, eli kriittisiin psyykkisiin tiloihin. Kriittisiä psyykkisiä tiloja ovat merkityksellisyys (missä määrin työntekijä kokee työnsä arvokkaaksi, tärkeäksi ja ponnistelujen arvoiseksi), vastuun kokeminen (missä määrin kokee olevansa vastuussa työnsä tuloksista) ja tieto työn todellisista tuloksista (kuinka hyvin työntekijä tietää, miten hyvin suoriutuu tehtävistä). Henkisen kasvutarpeen suuruus puolestaan viittaa siihen, missä määrin työntekijä toivoo, että hänen työnsä on haasteellista ja vaihtelevaa. Työntekijän kokiessa kriittisten psyykkisten tilojen toteutuvan työssään, hän viihtyy paremmin ja kokee saavansa työstään sisäisiä palkkioita. Sisäiset palkkiot puolestaan kannustavat työntekijää tekemään parhaansa ja ne myös vaikuttavat hänen työsuoritukseensa sekä haluunsa osallistua työn tekemiseen. (Juuti 1999, 66–67)



Kuvio 3 Työn piirreteoria (Juuti 1999, 66–67)

Työntekijät haluavat ponnistella työtehtäviensä kanssa, liian helpolla ja rutiininomaisella työllä ei saada aikaan työnilon tuntemuksia. Maslowin tarvehierarkian (1970) mukaan työntekijät haluavat toteuttaa ja kehittää itseään mahdollisimman paljon. Mitä enemmän työntekijät joutuvat ponnistelemaan tehtävän suorittamisen eteen, sitä suurempia ovat työniloa tuottavat onnistumisen kokemukset. (Varila & Viholainen 2000, 106)

Osaavat työntekijät haluavat tehdä työtään itsenäisesti ottaen vastuuta ja valtaa omasta työstään. Työn pitää myös tarjota tekijälleen mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja kehittyä. Työntekijälle on tärkeää tehdä itselleen mielekästä työtä sekä tietää työnsä tavoitteet ja sitoutua niihin itse. Työntekijän tulisikin pyrkiä tavoitteisiinsa riittävän itsenäisesti.

sesti, mutta kuitenkin työyhteisöön tukeutuen. Tämän lisäksi työntekijän tulee tietää, mitä organisaatiossa ja työympäristössä tapahtuu. Aaron Antonovskyn (1987) mukaan itsenäisyyteen työssä liittyvät mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon. Päätöksentekoon osallistuminen on tärkeä osa tarkoituksellisuutta työelämässä. Mikäli yksilö on voinut vapaasti valita työnsä, hän voi myös kokea iloa ja ylpeyttä työstään. Työntekijä, joka kokee voivansa päättää työhönsä liittyvistä asioista, kokee myös työnsä merkityksellisenä. (Antonovsky 1987, 160)

Työntekijät saavat työhönsä liittyvästä tavoitteellisesta toiminnastaan palautetta joka-päiväisestä työelämäympäristöstään. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus välittömästi saatavaan palautteeseen ja tulla palkituksi hyvistä suorituksista. Välitöntä palautetta on myös rakentava negatiivinen palaute. Mikäli työntekijät kokevat moitteet oikeutetuiksi, eikä niihin liity työntekijää halventavia vivahteita, ne ovat merkittäviä kannustimia parempaan tulokseen pyrkimiselle. Työelämä vaikuttaa näin myös yksilön motivaation kehitykseen. (Jokisaari 2002, 67)

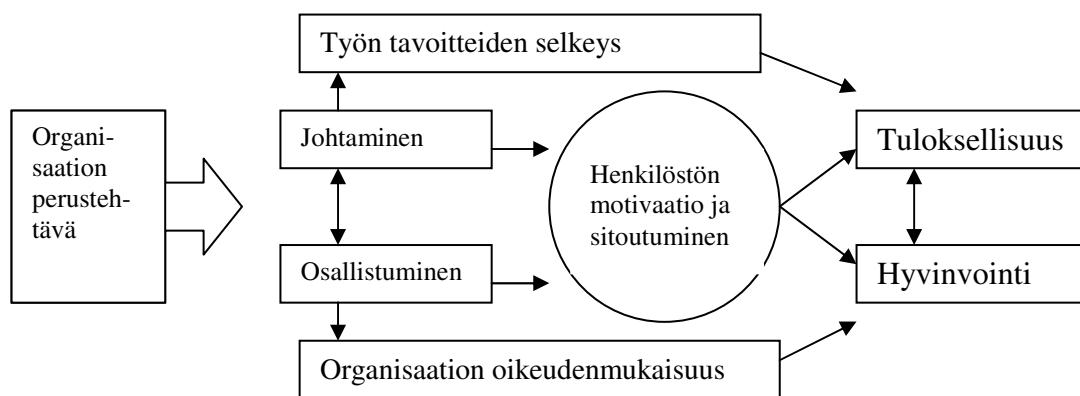
Työnilon kokemuksia tarjoava työ pitää sisällään edellä mainitut viisi hyvän työn ominaisuutta. Työn tulee olla riittävän monipuolista ja merkityksellistä. Työntekijöiden tulee saada tehdä työtään itsenäisesti ja toisaalta heidän tulee myös saada työstään palautetta. Palautetta työntekijät saavat usein monesta eri lähteestä, kuten työtovereilta, esimiehiltä ja alaisilta. Työn haastavuus ja työhön liittyvät onnistumisen kokemukset ovat myös tärkeitä työnilon kokemisen kannalta.

## **2.4.2 Työyhteisön voimavaratekijät**

Työyhteisöt ovat ihmisten muodostamia, dynaamisia ja ristiriitaisia kokonaisuuksia, joihin työntekijät sitoutuvat vähitellen yhteisen tekemisen ja ymmärryksen kautta. Työyhteisöille on tärkeää ajatuksellinen ja kielellinen samankaltaisuus, sillä näin yhteisön jäsenet voivat kokea kuuluvansa johonkin. Työyhteisöt rakentuvat vaiheittain yhteisen perustehtävän ympärille ja ne eivät myöskään toimi ilman yhteistä käsitystä perustehtävästä. (Hurme 1995, 69–70) Työyhteisön hyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi voidaan tunnistaa perusedellytyksiä, joita ovat ylimmän johdon tuki, vaihteellinen ja järjestelmällinen etenemistapa, työyhteisön lähtötilanteen analysointi ja henkilöstöä osallistava



toimintatapa. Työyhteisön hyvinvointia ei voida myöskään ajatella organisaation tuottavuudelle vastakkaisena asiana ainakaan pitkällä aikavälillä, kuten kuvio 4 esittää, vaan ne ovat toistensa edellytyksiä. Työntekijöiden hyvinvointi tulisikin kytkeä koko organisaation perustehtävään. (Elo & Feldt 2005, 315, Hurme 1995, 69) Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla ja organisaation taloudellisella menestyksellä on selvä yhteys. Ahosen (2000) mukaan organisaatiot saavat takaisin 10–20-kertaisena sen rahan, jonka sijoittavat henkilöstönsä hyvinvointiin, sillä työhyvinvointi on organisaatioille kilpailukeino, jonka avulla voidaan luoda kestävää tuloskehitystä (Ojala & Ahonen 2003, 51).



Kuvio 4 Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat tekijät organisaatiossa (Elo ym. 2005, 314)

Hyvän työn ominaisuuksien lisäksi voidaan määritellä hyvän työyhteisön tuntomerkkejä. Näitä ovat

- ihmisten arvostaminen
- henkilökunnan osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen
- organisaatiomuutosten hallittu toteuttaminen
- työterveydestä ja stressistä huolehtiminen
- erilaisuuden hyödyntäminen
- työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollistaminen.

Erilaisuuden hyväksyminen työyhteisöissä edellyttää, että ihmiset ymmärtävät ja tiedostavat erilaisten ihmisten havaitsevan ilmiöitä eri tavoin. (Juuti 1999, 99, Elo ym. 2005, 314)

Työyhteisön toimivuuden kannalta (kuvio 4) tavoitteiden selkeydellä, johtamisen laadulla ja keskinäisen vuorovaikutuksen tasolla ja laadulla on suuri merkitys. Esimiestyön laatu, työyhteisön keskinäinen tuki ja apu sekä hyvä työilmapiiri vaikuttavat myös työntekijöiden kokemaan työniloon. (Kauppinen, Hanhela, Heikkilä, Lehtinen, Lindström, Toikkanen & Tossavainen 2004, 115) Työyhteisön ja työympäristön merkitystä työnilon synnyttäjänä tai estäjänä voi tuskin korostaa riittävästi. Sosiaalinen ympäristö eli työyhteisö luo työnilon kokemuksen kehikon. Sosiaalinen yhteisö on työnilon kokemisen ehto ja edellytys. Juha Varilan työnilo tutkimusten mukaan työntekijöiden mielestä yksi olennaisimmista tekijöistä työnilon kokemisessa on vuorovaikutus työpaikalla työtovereiden ja esimiehen kanssa. (Varila & Lehtosaari 2001, 76) Hyvää työpaikkaa kuvaessaan ihmiset ottavatkin yleensä ensimmäisenä esiin ”me-hengen”, jolla kuvataan yhteisöllisyyden tunnetta. Paras henki syntyy yleensä silloin, kun onnistutaan saavuttamaan yhdessä jotakin eli menestytään oikeassa työssä. (Ojala & Ahonen 2003, 144)

Monien organisaatiokäyttäytymistä tutkineiden tutkijoiden (O'Reilly & Chatman 1986, Organ & Ryan 1995) mukaan työntekijöiden myönteiset työasenteet edistävät toisia huomioivaa ja vastavuoroista sosiaalista kanssakäymistä, joka taas puolestaan liittyy työnilon kokemiseen erottamattomasti (Lee 2001). Sosiaalisen tuen ääripäissä ovat ryhmässä tehtävä työ ja yksin tehtävä työ. Organisaatioiden tulisi pyrkiä kehittämään olosuhteistaan sellaiset, että ne mahdollisimman hyvin edesauttaisivat työyhteisön sosiaalisten suhteiden kehittymistä. Tasavertaisten työtoverisuhteiden kehittymistä voidaan tukea esimerkiksi purkamalla jäykkiä arvojärjestelmiä tai valta-asemia. (Vahtera & Pentti 1995, 8) Viimeisen vuosikymmenen aikana organisaatiotutkijoiden mielenkiinto onkin kohdistunut työntekijöiden sosiaaliseen käyttäytymiseen ja sen edistämiseen. Kansainvälisissä tutkimuksissa aihetta on tutkittu mm. termeillä *prosocial organizational behaviour (PSOB)*, *organizational citizenship* ja *extra-role performance*. PSOBn työyhteisöjen toimivuuteen myönteisesti vaikuttavia muotoja ovat työntekijöiden keskinäinen avunanto, tiedon jakaminen, yhteistyö ja vapaaehtoinen toiminta, jotka ovat puolestaan riippuvaisia yksilöstä ja hänen motivaatiostaan toimia tietyllä tavalla. (Lee, 2001)

PSOBn edellytyksenä tutkijat pitävät työntekijöiden sitoutumista l. psykologista sidettä organisaatioon. Työsitoutuneisuuden mittaaminen on kuitenkin havaittu ongelmalliseksi. Tutkimuksissa on havaittu, että organisaatioon sitoutuneet työntekijät ovat motivoi-

tuneempia työskentelemään organisaation etujen mukaisesti. PSOBn kiinnostavuus tutkijoiden ja organisaatioiden kannalta liittyy siihen, että PSOB suuntaa huomion sellaisiin työntekijöiden toivottavan käyttäytymisen puoliin, joihin ei virallisilla ohjeilla ja työtehtävien määrittelyillä voida vaikuttaa. PSOB liittääkin yhteen juuri työyhteisöjen toimivuutta ja työniloa edistävän käyttäytymisen ja toisaalta organisaation menestyksen vaatiman käyttäytymisen, jota on vaikeaa kuvata ja toisaalta vaatia työntekijöiltä esimerkiksi virallisilla työ- tai tehtäväkuvauksilla. PSOBn mukaisesti organisaatioiden olisi toivottavaa panostaa työyhteisöjen sosiaalisiin prosesseihin ja niiden kehittymiseen, jotta voidaan varmistaa organisaation toiminnan ongelmattomuus, hyvä työilmapiiri sekä työyhteisön jäseniä tukeva ja auttava toimintatapa, sekä sen toiminnan tehokkuus. (Lee 2001)

Toimiva yhteistyö työntekijöiden kesken ja esimiesten kanssa on yksi tärkeimmistä myönteiseen työtunteeseen vaikuttavista tekijöistä. Toimivaan yhteistyöhön sisältyy mm. työyhteisön keskinäinen avunanto. Myönteisen ilmapiirin muodostumista edesauttavat myös työntekijöiden kokemukset yhteenkuuluvuudesta ja töiden oikeudenmukaisesta jakamisesta. Vuorovaikutukseen liittyvät myös palautteen antaminen ja saaminen, sillä palaute auttaa työntekijää jäsentämään omaa työtään ja näkemään oman työnsä osuuden työyhteisön tavoitteiden saavuttamisessa. (Varila & Viholainen 2000, 71–73)

Toimivien vuorovaikutussuhteiden edellytyksenä on, että työntekijät tulevat toimeen toistensa kanssa. Työilmapiirin tulisi olla avoin, luottamuksellinen ja toiset huomioon ottava. Työyhteisössä vallitseva välitön tunnelma, jossa työntekijät tuntevat ystävyyttä ja läheisyyttä, vaikuttaa myönteisesti työssä koettavaan iloon. Kateuden tunteet heikentävät työnilon kokemisen mahdollisuuksia. (Varila & Viholainen 2000, 110–111)

Työyhteisöissä empaattisen vuorovaikutuksen synty vaatii rehellisyyttä, luottamusta, avoimuutta, erilaisuuden sietoa ja joustavuutta. Itseä ja toisia kunnioittavan vuorovaikutuksen syntyminen vaatii ihmissuhteiden perusosa-alueiden olemassaoloa. Toimivien ihmissuhteiden perustana on rehellisyys. Tällä tarkoitetaan mm. sitä, että osapuolet kokevat toiset osapuolet vilpittömiksi. Rehellisyyden perustana on se, että työntekijät viestivät tietojaan sellaisina kuin ne ovat, eivätkä pyri salaamaan aitoja päämääriään ja, että he ovat aitoja kaikissa tilanteissa. Toinen ihmissuhteiden perusosa-alue on luottamus. Työyhteisöissä syntyy ajan myötä tunteita siitä, että toiseen voi luottaa. Tämän on tietoisuutta siitä, että ihmiset voivat ennakoida toistensa käyttäytymistä tietyissä tilanteis-

sa. Luottamus puolestaan luo perustaa avoimuuden lisääntymiselle. Avoimuudella tarkoitetaan, että työntekijät voivat kertoa aitoja näkökantojaan toisille ja sitä kautta työyhteisöissä voidaan paremmin ymmärtää muiden vuorovaikutuksessa taustalla olevia vaikuttimia. Monissa työyhteisöissä vuorovaikutuksessa kärsitään edelleen rehellisyyden, luottamuksen ja avoimuuden ongelmista. (Juuti 1999, 18–19)

Työyhteisön jäsenten ja esimiehen ohella myös muut työtaphtumassa mukana olevat henkilöt voivat vaikuttaa työnilon kokemiseen. Näitä voivat olla esimerkiksi lapset, opiskelijat, vanhemmat ja asiakkaat. Muilta työtaphtumassa mukana olevilta ihmisiltä toivotaan samoja ominaisuuksia kuin työtovereilta ja esimiehiltä.

#### **2.4.3 Esimiestyön voimavaratekijät**

Työnilon kokemisen kannalta työyhteisöjen tärkeimpiä vaikuttajia ovat lähiesimiehet ja heidän johtamistapansa. Työnilon kokemismahdollisuuksien kannalta ensisijaisen tärkeää johtamisessa on johtamisjärjestelmien selkeys ja tasa-arvoisuus sekä esimiesten ihmissuhdetaidot. Kuitenkin tulee muistaa, ettei johtaminen ole ainoastaan esimiesten oikeus ja velvollisuus, vaan jokaisella työntekijällä on vastuu oman itsensä johtamisesta, oman työnsä suorittamisesta ja lopulta omasta tiimistään ja sen hyvinvoinnista. Vaikka lähiesimies onkin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa työyhteisön tärkein vaikuttaja, vastuu hyvinvoinnista kuulu kaikille työntekijöille. Työntekijät huomaavat työkykyyn liittyvät ongelmansa yleensä ensimmäisinä itse ja jokaisen työntekijän velvollisuutena ja oikeutena on kertoa esimiehelle huolestuttavasta työtilanteesta tai työssä jaksamisesta. (Ojala 2003, 16, 46)

Lähiesimiehellä on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan työniloon ja sen edistämiseen organisaatiossa. Hänen tulee jatkuvasti pyrkiä ymmärtämään, tunnistamaan ja ennakkoimaan työyhteisön ja yksilöiden työhyvinvoinnin tilaa. Esimiesten tulee myös ylläpitää ja parantaa työhyvinvointia kehittämällä työntekijöiden osaamista, terveyttä sekä omia johtamiskäytäntöjään. Työhyvinvoinnin johtamisen avainalueita ovat tavoitteiden määrittely, oikean kuormituksen säätely, vuorovaikutuskäytännöt sekä kannustava ja arvostava ilmapiiri. Esimiestyössä merkityksellistä on luottamuksen ansaitseminen. Luottamus on erityisen tärkeää keskinäisten vuorovaikutussuhteiden onnistumisen kan-

nalta. Mikäli muodollinen johtaja ei ansaitse työntekijöidensä luottamusta, sen paikan yleensä ottaa usein epävirallisesti joku muu. Luottamus tulee kuitenkin ansaita esimiehenä, ei työntekijöiden ystävänä. Ainoastaan luottamuksen kautta esimies voi vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat työnsä. Nykypäivän johtajuuden avainasia onkin keskustelu. (Ekman 2004, 22–23, Hirvonen, Pohjonen, Eranti, Penttilä & Poikonen 2004, 6, 9)

Monilla työntekijöillä saattaa olla tunne, että esimies on se, joka toiminnallaan ehkäisee työhön liittyvät mielihyvän tuntemukset. Työntekijöiden tulisi voida kokea, että työnantaja ja esimies huomioivat heidät sekä tukevat ja arvostavat heitä. Mikäli työntekijät kokevat arvostuksen puutetta, heidän uskonsa työnantajan oikeudenmukaisuuteen voi vähentyä ja tämä voi vaikuttaa motivaation laskun kautta myös työsuorituksen heikentymiseen. (Suomen Kuntaliitto 2002, 42) Hyvää johtamistyyliä on vaikeaa määritellä, sillä tilanne määrittelee aina parhaimman tavan johtaa. Työntekijöiden positiivisiin tunteisiin vaikuttaa myönteisesti esimiesten ohjaava, kannustava ja osallistava toiminta. Ohjaavalla toiminnalla esimies selkeyttää alaisten vastuualueita ja tehtäviä sekä tavoiteltavaa käyttäytymistä. Kuitenkin on tärkeää, että ohjaaminen ei ole liiallista joka asiaan puuttumista, vaan työntekijöille on jätävä riittävästi tilaa. Kannustavalla käyttäytymisellä tarkoitetaan esimiehen alaista tukevaa, kannustavaa ja rohkaisevaa käyttäytymistä ja työntekijöiden hyvinvoinnin ja tarpeiden huomioimista. Osallistavalla johtamisella puolestaan tarkoitetaan päätäntä- ja toimivallan antamista työntekijöille sekä avoimuutta tiedonjakamisessa. (Varila & Viholainen 2000, 74) Joustavuus on myös tärkeää erityisesti monimuotoisissa työyhteisöissä, sillä tällöin olettamukset oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta, kannustuksesta ja työn merkityksestä voivat olla hyvin erilaisia.

#### **2.4.4 Yksilölliset voimavaratekijät**

Suuri osa organisaatioita ja yksilöitä käsittelevästä kirjallisuudesta on keskittynyt kuvaamaan ihmisen rationaaliseksi olennoksi, jonka oletetaan tietävän mitä hän tahtoo ja mitä hyötyä siitä on sekä toimivan tällä perusteella. Ihmisen ajatellaan toimivan aina sillä tavalla, mistä on hänelle eniten hyötyä. Ihmiset eivät kuitenkaan aina toimi tällä tavalla, vaan arvioimme usein vaihtoehtoja muiden ihmisten kanssa. Tämä ei ole aina tietoista toimintaa, vaan tapahtuu yleensä tiedostamattomasti. Näin ihmisten ajatustapa

muodostuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja lopulta ihmisille kehittyy ns. sisäinen kompassi, joka ohjaa heidän toimintaansa myös työelämässä. (Ekman 2004, 38–40)

Edellytykset työntekijän työnilon kokemiselle ovat olemassa silloin, kun työntekijän yksilölliset työkyvyn ja jaksamisen säätelijät ovat keskenään tasapainossa. Työn mielekkyys, ihmisen arvostus ja mahdollisuudet vastavuoroiseen vaikuttamiseen työssä vaikuttavat työnilon kokemisen laatuun. Työhön liittyvät myönteiset tuntemukset voivat riippua myös työntekijän persoonallisuudesta. Kaikki työntekijät eivät koe työnilon tuntemuksia, vaikka työympäristö olisi kuinka miellyttävä tahansa. (Varila & Viholainen 2000, 38, 75) Organisaatioissa kannattaakin ajatella, että kun pääedellytykset työnilon kokemiselle ovat kunnossa, todennäköisyys kokea työniloa kasvaa.

Jos työntekijät voivat työssään yksilöinä hyvin ja kokevat arvostusta, he jaksavat työssään paremmin ja ovat valmiita antamaan oman työpanoksensa työyhteisön hyväksi. On aina muistettava, että viime kädessä yksilön oma hyvinvointi on hänelle tärkeintä. Jokainen työntekijä haluaa olla ihminen, jota kunnioitetaan tunteineen ja tarpeineen ja, joka voi kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Organisaatiot koostuvat erilaisista ihmisistä, joiden kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet ovat erilaisia. Työhyvinvoinnin kokemukset ovatkin hyvin yksilöllisiä ja niihin voivat vaikuttaa persoonallisuuden lisäksi myös työntekijät taustatekijät (ikä, sukupuoli, koulutus yms.) sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Työpaikkojen käytännön toiminnan kannalta työhyvinvoinnin ja persoonallisuuden yhteyksien ymmärtäminen tarkoittaa ymmärrystä ihmisten ainutlaatuisista luonteenpiirteistä taipumuksineen, tavoitteineen ja stressinsietokykyineen. Työntekijöitä on osattava arvostaa kunkin persoonallisuuden vahvuuksien mukaan. (Feldt, Mälikangas & Kokko 2005, 75, 92)

Ihmisen persoonallisuus ei ole muuttumaton ominaisuus, vaan siihen voivat vaikuttaa myös työhön liittyvät tekijät, kuten kroonisesti huonot työolosuhteet. Jari Hakasen tutkimuksen (2004) mukaan yksityiselämän kuormitusten ja persoonallisuustekijöiden yhteydet hyvinvointiin osoittautuvat merkityksellisiksi usein vasta, kun työolot ovat kohtuuttomat. Näin ollen organisaatioiden tulee suunnitella töitään niin, että erilaiset työntekijät voivat työskennellä uupumatta. Yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten tulee kuunnella säännöllisesti, mitä työntekijät tarvitsevat selvittääkseen toistiaan ja työurallaan työkykyisinä. Onnistuneen esimiestyön kannalta on olennaisen tärkeää ymmär-

tää aidosti ihmisten välisiä yksilöllisiä eroja ja toimia niiden mukaisesti. (Hakanen 2005, 162–163) Jokaisen työntekijän tulee kuitenkin samanaikaisesti myös kehittää omaa itsetuntemustaan omien ja läheisten työntekijöiden työtä koskevista odotuksista, toiveista, mahdollisuuksista ja rajoituksista.

## 2.5 Työn vaatimustekijät

Työuupumusoireilun syinä ovat huomattavasti useammin kuormittavat ja vähän voimavaroja tarjoavat työolot kuin työntekijöiden persoonallisuustekijät (Hakanen 2004, 159). Työnilon puute kertoo usein siitä, että työyhteisön tärkeät elementit, toisen ihmisen kunnioitus ja huomioonottaminen, puuttuvat arjen työstä. Vuorovaikutus on tällaisessa tilanteessa usein pinnallista ja koskee ainoastaan työtehtäviä. Ihmisille ei kuitenkaan riitä massana oleminen, vaan ihmiset haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä. Jokainen ihminen haluaa olla merkityksellinen itselleen ja muille. Ihmiset myös haluavat kokea tekevänsä merkityksellistä, palkitsevaa ja tuloksellista työtä. He tarvitsevat työyhteisön tarjoamaa vuorovaikutusverkostoa, sillä ihmiset haluavat olla yhteydessä ympäristöönsä eivätkä vain työhönsä.

Esimies ja alainen ovat työyhteisössä erilaisessa sosiaalisessa asemassa. Tällainen tilanne saattaa myös joskus aiheuttaa ongelmia. Suurimpia ongelmia vuorovaikutuksen vääristymiselle näiden ryhmien välillä ovat käsitykset siitä, että kaikki kielteinen informaatio pyritään poistamaan vuorovaikutuksesta esimiehen kanssa. Tällainen vääristymä poistaa mahdollisuudet tarkastella organisaation ongelmia. Esimiestyö on usein yksilöiden tunteiden ja organisaation vaatiman yhteisen toiminnan yhteensovittamista, joka saattaa välillä olla esimiehen kannalta hyvinkin kuluttavaa. Työyhteisöissä esiintyy esimerkiksi usein erilaisia taisteluja ihmisten välillä, jotka kuluttavat paljon energiaa ja aiheuttavat katkeroitumista. (Juuti 1999, 160–161, 172)

Pauli Juutin (1999) mukaan esimiestyössä erityisen raskaita piirteitä ovat:

- Esimies toimii usein yksin, ilman mahdollisuutta avoimeen vuorovaikutukseen kaikista asioista.

- Työtoverit ja alaiset eivät yleensä anna tai he eivät voi antaa avointa ja spontaania palautetta, sillä esimiehellä on mahdollisuus käyttää heihin valtaa.
- Päätöksenteko aiheuttaa epävarmuutta, joka saattaa lisätä ahdistuneisuutta.
- Epäonnistumiseen voi liittyä pelkoja siitä, että alaiset voittavat ja korvaavat esimiehen jollain muulla.
- Esimiehen velvollisuus johtaa ja puuttua ryhmissä esiintyviin konflikteihin tai yksilöiden aggressioihin.
- Esimiehen työ aiheuttaa rajoituksia myös vapaa-ajalle ja työstä palautumiselle.

Esimiestyön raskautta lisää myös se, että työntekijät myös usein odottavat, että esimiehellä on vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joihin työyhteisön muilla jäsenillä ei ole vastauksia. Näin odotetaan syntyvän toimintatapoja, joita voidaan noudattaa. Johtajuus onkin eräänlainen myyttinen ilmiö, johon vaikuttaa ryhmän jäsenten kokema epävarmuus. Johtamisprosessin aikana työntekijät saattavat luopua omasta aikuismaisesta ajattelustaan ja asettavat esimiehen yläpuolelleen. Alaiset saattavat myös heijastaa oman ahdistuksensa ja vihamielisyytensä esimiehiin ja samalla vapautua omasta ahdistuksestaan ja peloistaan. Tätä kautta työntekijät vapautuvat myös omasta syyllisyydentunteesta, että heidän pitäisi itse vastata ongelmiin. (Juuti 1999, 176–177)

Seuraavassa luvussa käsitellään työelämään vaikuttavia ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteitä. Tämän lisäksi käsitellään heidän työssä jaksamisensa ja työssä jatkamisensa kannalta merkityksellisimpiä työniloa edistäviä työn voimavaratekijöitä ja työniloa ehkäiseviä työn vaatimustekijöitä. Tässä luvussa kuvatut työn voimavarat ja työn vaatimustekijät ovat hyödyllisiä, kun pyritään edistämään kaikenikäisten työntekijöiden työhyvinvointia, mutta seuraavassa luvussa keskitytään erityisesti yli 45-vuotiaiden l. ikääntyvien työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työnilon edistämiseen.

### **3 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMAN TYÖNILON ERITYISPIIRTEET**

Tässä luvussa käsitellään työniloa ja sen kokemismahdollisuuksia ikääntyvien työntekijöiden näkökulmasta. Luvun alussa kuvataan ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteitä,



jotka puolestaan vaikuttavat heidän toimintaansa organisaatioissa sekä myös heidän kokemansa työn ilon lähteisiin. Työniloa edistäviä ja estäviä tekijöitä, työn voimavaroja ja vaatimustekijöitä, käsitellään tässäkin luvussa työtehtävä-, työyhteisö-, esimiestyö- ja yksilötasolla.

### 3.1 Iän ja ikääntyvän työntekijän määrittelyminen

Ikä on moniulotteinen ja – merkityksellinen ilmiö. Sitä voidaan mitata kalenterin mukaisina kuukausina ja vuosina, mutta toisaalta sitä voidaan tarkastella myös muiden ulottuvuuksien kautta. (Vaahtio 2002, 105) Työelämän kannalta merkittävimmät iän ulottuvuudet ovat kalenterin mukainen ikä ja erityisesti ns. sosiaalinen ikä. Kalenteri-ikä eli kronologisella iällä tarkoitetaan eliniän mittaa ja sitä on pidetty perinteisesti objektiivisesti ihmisen ”oikeana” ikänä. (Rantamaa 2001, 52) Sosiaalista ikää voidaan tarkastella ikänormien ja -roolien näkökulmasta. Sosiaalisella iällä tarkoitetaan, että ympäristö, työnantaja ja lainsäädäntö määrittelevät yksilön iän. Ikään liittyvät rooliodotukset tulevat ilmi esimerkiksi, kun tarkastellaan ihmisten käsityksiä siitä, millaiset toiminnot kuuluvat ja sopivat eri-ikäisille. Tällaiset odotukset paljastuvat yleensä silloin, kun joku toimii niiden vastaisesti. Kalenteri-ikä on myös merkityksellinen iän ulottuvuus työelämässä, sillä monessa tapauksessa lainsäädäntö luo asetuksia ja ikärajoja, joiden noudattamisessa tarvitaan tietoa työntekijän kalenteri-ikästä. (Vaahtio 2002, 108)

Työntekijän määrittely ikääntyväksi työntekijäksi ei ole ongelmatonta. WHO:n ikääntyvien työntekijöiden työkykyä selvittävässä tutkimuksessa ikääntyviksi työntekijöiksi määritellään yli 45-vuotiaat. ILO puolestaan määrittelee ikääntyviksi työntekijöiksi kaikki ne työntekijät, jotka ovat ikänsä puolesta vaarassa kohdata työssään vaikeuksia. Ruotsalaisten ja norjalaisten tutkimusten mukaan työntekijöitä aletaan kohdella ikääntyvinä työntekijöinä noin 50–55 -vuotiaina, joten ikääntyviksi työntekijöiksi luokittelu vaihtelee alueen ja työympäristön mukaan. (Andersson-Felé 2005, 341–346)

Suomessa ajatellaan yleisesti, että eläkettä edeltää noin 20 vuoden työelämän jakso, jolloin työntekijät määritellään ikääntyviksi (45 v.->) tai ikääntyneiksi työntekijöiksi (yli 55 v.) sekä noin 10 vuoden jakso, jolloin työntekijöillä on mahdollista käyttää ikään perustuvia työnjättöväyliä. (Julkunen 2003, 15) Ikääntynyt ja ikääntyvä työntekijä ter-

mit ovat peräisin ikääntymisen työllistymisedellytyksien parantamista selvittäneeltä komitealta (IKOMI-komitea). Termit ikääntyvä ja ikääntynyt ovat jossain määrin korvanneet aikaisemmin käytössä olleet termit keski-ikäinen ja vanha. Ongelmana voidaan pitää sitä, että ikääntymisen ja työelämän välille on näiden termien käytön myötä syntynyt ristiriita, jota aikaisemmin keski-ikäisten ja työelämän välillä ei ollut. Keski-ikäinen termin korvaaminen ikääntyvä-termillä on aiheuttanut sen, että työntekijöiden osaamista ja jaksamista on alettu epäillä sekä heidän eläkkeelle siirtymistään on myös alettu pelätä. (Vaahtio 2002, 114–115)

Iän mukaisen luokittelun ongelmana on, että ikääntyvät työntekijät tulkitsevat usein tunteitaan ja tuntemuksiaan ikänsä valossa. Tätä on edelleen edistänyt ikääntymisen ja keski-ikäisyyden käsittely mediassa. Se on myös antanut ikääntyville itselleen mahdollisuuden tulkita väsymystään tai levon tarvettaan omalla iällään. Nuoremmat työntekijät joutuvat etsimään samoille tuntemuksilleen erilaisia selityksiä. (Julkunen 2003, 40) Vielä nykypäivänäkin ikää pidetään syynä työuupumukseen ja työssä jaksamisen ongelmiin. Kuitenkin tutkimustulokset iän ja työuupumuksen suhteesta ovat ristiriitaisia. Ikääntyvät voivat selittää iällään terveytensä heikkenemistä, oppimisvaikeuksia, muutoksien kohtaamisen vaikeutta, työhön kyllästymistä ja työpaikan vaihtamisen mahdottomuutta. Ikä tuo toisaalta mukanaan myös työhyvinvointia ja työssä jaksamista edistäviä tekijöitä, kuten kokemusta, selviytymiskeinoja ja viisautta. Ikä on kuitenkin työolojen epäkohtia konkreettisempi ja kulttuurillisesti hyväksytympi uupumuksen selitysmalli. Kuitenkin samoilla työpaikoilla myös nuoremmat työntekijät voivat uupua. Ikääntyminen itsessään harvoin lisää työssä uupumusoireita, vaan ns. ikäpuhe voi joissain tapauksissa kertoa hitaasti, vuosien saatossa kehittyneestä uupumuksesta. (Hakanen 2004, 192–193)

Nykypäivän ihmiset ovat hyvin tietoisia iästään ja omasta ikääntymisestään. Ihmiset seuraavat iän merkkejä itsessään ja muissa. He myös jakavat ikään liittyviä kokemuksiaan ja hankkivat aiheesta koskevaa tietoa. Seuraavassa esitellään ikääntymisen myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia työelämälle.

### 3.2 Ikääntyvät työntekijät työyhteisön voimavarana

*”Ikääntyminen on kuin vuorelle nousua. Sitä hengästyy hiukan, mutta näköala paranee koko ajan.”* (Ingrid Bergman) (Levonen 2001, 37)

Työntekijöiden ikääntymiseen voidaan ottaa vallalla olevan kielteisen näkökulman ohella myös myönteinen näkökulma. Keski-ikä on nuoruuden ohella elämän ”kulta-aikaa”, jolloin ihminen on useimmiten terve, työelämässä ja perheellinen (perheessä usein ns. tyhjenevän pesän vaihe, jolloin lapset lähtevät kotoa). Keski-ikäisten omat vanhemmat ovat usein vielä elossa ja heidän vaikutusmahdollisuutensa yhteiskunnassa ovat korkeimmillaan. Keski-ikäiset kohtaavat itsessään vanhan ja nuoren. ”Vanhaan” liittyvät kypsyys, arvostelukyky, itsetietoisuus ja perspektiivien taju tulisikin pyrkiä yhdistämään itsessä olevaan ”nuoreen” esimerkiksi energisyyteen, hullutteluun ja mielikuviin. (Marin 2001, 245, 250)

Ikääntyminen tuo mukanaan monia myönteisiä puolia, joita organisaatioiden olisi kyettävä hyödyntämään. Ikääntyvien työntekijöiden ammatillinen itsetunto on usein korkealla, sillä he tietävät omaavansa osaamista, kokemusta ja näkemystä työhönsä. Tämä voi myös samalla pitää sisällään ongelman, sillä osa ikääntyvistä työntekijöistä voi olla tämän vuoksi haluttomia kuuntelemaan muita ja muiden mielipiteitä. Ikääntymisen myönteisiä vaikutuksia ovat myös työhön liittyvä kokonaisvaltainen näkemys, kyky ratkaista monimutkaisia ongelmia, kokemus, työn arvostaminen, korkea sitoutuneisuus ja motivaatio, sosiaalinen älykkyys sekä persoonalliset ominaisuudet. Ikääntyvät työntekijät ovat usein nuorempia työntekijöitä sitoutuneempia työhönsä ja organisaatioon, mutta eläkkeelle siirtyminen houkuttaa heitä silti. Osaltaan sitoutumista voivat myös selittää vaikeudet löytää uutta työtä. (Petäjäniemi 2006)

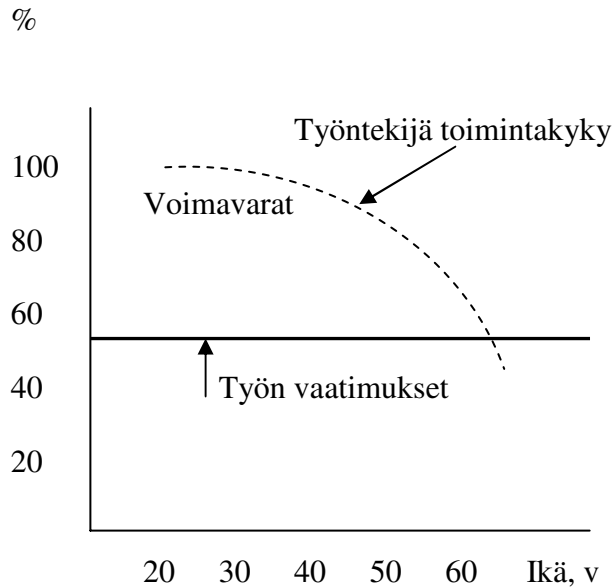
Edellä mainittujen myönteisten ominaisuuksien lisäksi ikääntyvien työntekijöiden itsetuntemus ja kyky ottaa muut huomioon lisääntyvät iän karttuessa. Kokemuksensa avulla ikääntyvät työntekijät voivat myös korvata toimintakykynsä heikkenemistä. (Reina-Knuutila 2001, 11) Myös sosiaalinen kyvykkyys kehittyy iän myötä, sillä ikääntyvät työntekijät pyrkivät sovittamaan toimintaansa muiden odotuksia vastaavaksi nuorempia ikäluokkia paremmin. Ikääntymisen myötä suurin este uuden oppimiselle ovat pinttyneet ajatus- ja toimintamallit. Työelämän tulisi tarjota ikääntyville työntekijöille joustava-

vasti mahdollisuuksia siirtyä sellaisiin tehtäviin, joissa voi käyttää enemmän henkistä suorituskkyä rasittamatta itseään fyysisesti. (Ojala 2002, 160–161)

Ikääntyneet työntekijät ovat usein myös nuoria työntekijöitä intuitiivisempia johtuen heidän pidemmästä elämäkokemuksestaan, ”ihan kuin vatsanpohjassa tuntuisi, miten asiat ovat” (Goleman 1999, 70). Nykypäivänä organisaatioilla ja työyhteisöillä ei ole varaa väheksyä tällaista työuran varrelta kerääntynyttä viisautta, vaan niiden tulee pyrkiä mahdollisimman hyvin hyödyntämään sitä.

### **3.3 Työelämään vaikuttavat ikääntymisen haasteet**

Työntekijöiden ikääntymiseen liittyviä kielteisiä vaikutuksia työelämälle ovat työntekijöiden fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen, psykomotoriikan hidastuminen, kroonisten sairauksien ja ammattitautien yleistyminen, uupumus ja ennenaikainen eläkkeelle siirtyminen. (Reina-Knuutila 2001, 9) Kuvion 5 viitekehys kuvaa ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn kehittymistä suhteessa työn vaatimuksiin. Kansallisen ikäohjelman (1998-2002) mallin mukaan työelämässä syntyy usein ongelmia, sillä työntekijöiden toimintakyky heikkenee iän myötä, kun taas työn vaatimukset eivät muutu. Ikääntyvän työntekijän toimintakyky heikkenee erityisesti fyysisen toimintakyvyn osalta. Fyysisen toimintakyvyn heikkenemisen myötä ja työn vaatimusten säilyessä ennallaan työntekijä kuormittuu. (Ilmarinen, Huuhtanen & Louhevaara 2001, 284-285)



Kuvio 5 Ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn kehitys ja työn vaatimukset (Ilmarinen ym. 2001, 284-285)

Henkisesti kuormittavissa töissä psyykkisen toimintakyvyn heikkeneminen ei ole ikääntyvien työntekijöiden pääongelma, vaan ongelman aiheuttavat työn lisääntyneet henkiset vaatimukset. Ikääntymisen myötä palautumisen tarve lisääntyy myös henkisesti raskavissa töissä ja tämä tulisi huomioida työaikajärjestelyiden suunnittelussa. (Ilmarinen ym. 2001, 286) Dosentti Raija Kalimon mukaan noin 60-vuotiaiden eläkkeelle siirtymishalun syynä on usein se, etteivät työnantaja ja ikääntyvä työntekijä itsekään hyväksy sitä, että ihmisen toimintakyky heikkenee iän myötä. Mikäli työntekijät halutaan pitää työssä entistä pidempään, heiltä ei voida vaatia samaa kuin nuorilta työntekijöiltä.

Työn ja ikääntymisen välisen ongelman aiheuttaa työn vaatimusten ja toiminnallisten mahdollisuuksien välinen konflikti. Ikääntymisen aiheuttamat ongelmat tulevat fyysisesti vaativissa töissä esiin henkisesti vaativia töitä aikaisemmin, sillä ihmisen fyysinen toimintakyky alkaa yleensä heiketä jo noin 45-vuoden iästä alkaen. Ongelmaan voidaan puuttua kahdella tavalla. Ensinnäkin tulee puuttua työhön vaadittujen kykyjen ennenaikaiseen alentumiseen esimerkiksi fyysistä työkykyä ylläpitävän toiminnan kautta. Fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen iän myötä on normaalia, mutta ennenaikaiseen heikkenemiseen tulisi puuttua. Toisaalta tulisi puuttua työn liiallisiin vaatimuksiin tai muotoilla töitä ikääntyville työntekijöille paremmin sopiviksi. Organisaatioissa työntekijöiden ikääntymisen vaikutuksia huomioitaessa tulisi aina muistaa, että ikääntymisen

vaikutukset ja niiden ajoittuminen ovat hyvin yksilöllisiä. Ikää enemmän huomiota tulisi kiinnittää ikääntyvien työntekijöiden yksilöllisen toimintakyvyn tasoon ja heidän selviytymismahdollisuuksiinsa sekä niiden ylläpitoon työelämässä.

### **3.4 Ikääntyvien työntekijöiden työn ilon lähteitä**

Jyväskylän yliopistossa toteutetun (2000–2003) tutkimuksen Ikä, työ ja sukupuoli mukaan työelämästä on mahdollista löytää monia ikääntyville työntekijöille työn iloa tuottavia tekijöitä. Nämä samat tekijät ovat myös niitä, jotka pitävät ikääntyvät työntekijät kiinni työelämässä. Ikääntyvät työntekijät arvostavat sosiaalisia suhteita muihin työntekijöihin. Sosiaaliset suhteet pitävät sisällään niin ystävyssuhteita toisiin työntekijöihin, kuin myös kontakteja nuorempiin ihmisiin. Oma terveys on tärkeä edellytys työssä jatkamiselle, mutta se myös mahdollistaa työn ilon kokemukset. (Petäjäniemi, 2006)

Ikääntyvien työntekijöiden tulee saada työstään onnistumisen ja saavuttamisen kokemuksia. Heidän osaamistasostaan on myös huolehdittava riittävän aikaisessa vaiheessa, jottei osaamisvajeita pääse syntymään. Uuden oppimiseen kukaan ei voi kuitenkaan toista pakottaa, vaan jokaisen työntekijän tulisi itse vastata omasta halukkuudestaan oppia uutta. Ikääntyville työntekijöille on myös tärkeää, että he kokevat tulleen oikeudenmukaisesti ja reilusti kohdelluiksi. Työyhteisön kannalta on kuitenkin ongelmallista, että työntekijät voivat ymmärtää oikeudenmukaisen kohtelun eri tavoin. Tämän vuoksi olisikin hyödyllistä keskustella avoimesti työyhteisöissä, mitä juuri tälle yhteisölle tarkoittaa oikeudenmukainen kohtelu. Yleisesti voidaan sanoa, että oikeudenmukaisuus pitää sisällään ainakin tiedonkulun avoimuuden. (Petäjäniemi 2006)

Ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointi on Suomessa korkealla tasolla ja heidän selviytymiskeinonsa työelämässä ovat suhteellisen hyvät. Myös amerikkalaisen tutkimuksen mukaan hyvin onnellisiksi itseään kuvailevien ihmisten määrä kasvaa ikäryhmästä toiseen noin 70 vuoden ikään asti ja vasta tämän iän jälkeen määrä alkaa hitaasti laskea. Tällainen henkinen vireys tulisi säilyttää aivan työuran loppuun asti. (Warr, Butcher, Robertson & Callinan 2004) Tämä on mahdollista etsimällä ratkaisuja yksilöiden omista tarpeista ja painottamalla heidän omaa aktiivista panostaan. Työn tulisi tarjota ikääntyville työntekijöille mahdollisuuksia kehittymiseen, uusia haasteita sekä myönteisen ja

tasa-arvoisen työyhteisön nuorempien työntekijöiden kanssa. Mahdollisia keinoja ovat esimerkiksi tehtäväkierrot, urasuunnittelu, mahdollisuudet koulutukseen sekä yksilölliset työaika- ja työsuhtejärjestelyt. Keski-ikäisten, 40–50-vuotiaiden, kolme tärkeintä arvoa työssä ovat työn jatkuvuus, mielenkiintoinen työ ja oikeudenmukainen kohtelu. Yli 60-vuotiaat puolestaan arvostavat mielenkiintoista työtä, pitkiä lomia ja työn vastuullisuutta. Keski-ikäisten työnilo koostuukin usein mielekkäästä työstä, oikeudenmukaisuudesta, riittävästä vapaa-ajasta ja työn jatkuvuudesta. Taloudellisten syiden takia työskentelevät ikääntyvät työntekijät voivat yleensä työssään huonommin kuin ne, jotka työskentelevät työn mukanaan tuoman sisäisen nautinnon vuoksi. Mikäli ikääntyvä työntekijä kokee työnsä epämiellyttäväksi ja raskaaksi, uupuminen on todennäköistä. (Roti, 1999, 80, 124–125, 127)

### 3.4.1 Työ

Ikääntyvien työntekijöiden työssä käynnillä ei pyritä ainoastaan taloudellisten tarpeiden tyydyttämiseen, vaan työ tarjoaa heille muitakin ulottuvuuksia, kuten sosiaalisen aseman, sosiaalista vuorovaikutusta, päivittäisen rytmin ja merkityksellisyyden tunteita. Jari Hakasen tutkimusten mukaan ihmiset ovat valmiita sijoittamaan omia voimavarojaan työhönsä odottaessaan vastikkeeksi sisäisiä kokemuksia siitä, että he voivat tehdä työnsä hyvin ja sitä kautta kokea tyydytystä ja onnistumista työssään, toisaalta taas tarpeena ovat sosiaaliset kokemukset, joissa oma työ tulee huomatuksi ja arvostetuksi. (Hakanen 2005, 208)

Myös ihmisen motivaatorakenteessa tapahtuu muutoksia lähellä eläkeikää. Ikääntyvät työntekijät eivät enää toivo työltään jatkuvaa kiirettä, eikä myöskään tuloskeskeisyys kiinnosta heitä enää samoin kuin nuorempia työntekijöitä. Työn henkisten vaatimusten lisääntymisen on todettu vaikuttavan myös ikääntyvien työntekijöiden eläkkeelle siirtymishalukkuuteen, mutta heidän vaikutusmahdollisuuksiensa lisääminen puolestaan vähentää varhaiseläkesuunnitelmia. (Forss, Karisalmi & Tuuli 2001, 58) Ikääntyville työntekijöille tulee tarjota heidän kykyjensä ja taitojensa mukaiset mahdollisuudet tehdä työtä. Eräs mahdollisuus on antaa ikääntyvän työntekijän tehdä muutama tunti loppupäivästä kevyempää työtä, kuten esimerkiksi opastaa nuorempaa työntekijää. Mutta tämä onnistuu ainoastaan siinä tapauksessa, että työntekijöiden ammatillisesta koulutuk-

sesta on huolehdittu, muuten vaarana on, että hän opettaa nuoremmille ainoastaan vanhentuneita asioita.

Ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointi on selkeästi yhteydessä heidän ihmissuhteidensa laatuun, vaikutusmahdollisuuksiinsa ja uskoon tavoitteiden saavuttamismahdollisuuksista. Työelämässä olisikin tärkeää, että ikääntyvillä työntekijöillä on saavutettavissa olevia henkilökohtaisia tavoitteita. Työhön liittyvät tavoitteet olisi hyödyllistä nostaa esille työyhteisöissä käytävissä keskusteluissa. Näin olisi myös mahdollista tuoda esille yksilöiden erilaisuutta ja samalla työpaikoilla käytävästä arvokeskustelusta tulee yksilöllisempää. Työelämässä tarvitaan myös joustavuutta, sillä tutkimusten mukaan vapaus ja mahdollisuudet päättää omasta ajankäytöstä ovat ikääntyville työntekijöille tärkeitä mielihyvän lähteitä. (Jussila ym. 2002, 153–155)

Ikääntyvien työntekijöiden kouluttaminen on erityisen tärkeää työn haasteellisuuden säilymisen kannalta. Koulutusta tulee tarjota yhtäläillä nuorille kuin myös ikääntyville työntekijöille. Ikääntyvien työntekijöiden kouluttamatta jättäminen ei saa perustua ennakoluuloihin ikääntyvien työntekijöiden oppimattomuudesta. Näitä ennakoluuloja on organisaation muiden jäsenten ohella myös itse ikääntyvillä työntekijöillä itsellään. Koulutuksen järjestämisessä tulee entistä tehokkaammin ottaa huomioon eri ikäryhmien oppimisen erilaiset vaatimukset. Terveen ihmisen oppimiskyky kasvaa 50–60 ikävuoteen asti ja tämän jälkeen se säilyy ennallaan. Ongelmia saattaa syntyä ainoastaan nuomerisen tiedon oppimisessa eli muistamisessa. Oppimisnopeus saattaa myös iän myötä hieman hidastua, mutta tätä voidaan korvata oppimismotivaatiolla. Samoin ihmisen päättely- ja harkintakyky kehittyvät kokemuksen lisääntyessä. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla koulutusmenetelmät tulisi kytkeä heidän jokapäiväiseen työhönsä. Työntantajien kannalta on haasteellista saada ikääntyvät työntekijät taas viihtymään ja kehittymään työssään ja siirtämään eteenpäin eläkeajatuksiaan. (Huuhtanen, 1994, 27, Ojala 2002, 160–161)

Työvoiman monimuotoisuuden lisääntyessä myös joustavuuden vaatimukset ovat kasvaneet. Monet ikääntymistä ja työtä koskevat tutkimukset korostavatkin joustavuuden merkitystä. Joustavuuden haaste kohdistuu työvoiman joustavaan käyttöön ja työntekijöiden erilaisten elämäntilanteiden huomioimiseen. Fyysisesti vaativissa töissä työn vaatimusten sovittaminen ikääntyvän työntekijän yksilölliseen toimintakykyyn ja mah-



dollisuudet vaikuttaa omaan tilanteeseen ovat erityisen tärkeitä. Korkeat työn vaatimukset yhdistettynä vähäiseen oman kontrollin mahdollisuuksiin lisäävät työtapaturmien vaaraa, kun taas korkeat työn vaatimukset yhdistettynä korkeisiin vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttavat myönteisesti terveyteen ja osaamiseen. Ihmisten elämäntilanteet ja henkilökohtaiset tarpeet eroavat toisistaan. Organisaatioiden tulee huomioida paremmin ihmisten työnteolle asettamat yksilölliset vaatimukset. Joustavuuden mahdollisuudet voidaan toteuttaa esimerkiksi antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, työn tekemisen paikkaan, työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen sekä työn jatkamiseen. (Lämsä ym. 2004, 33, Andersson-Felé 2005, 341–346) Kaikilla työntekijöillä tulisi olla valtaa vaikuttaa omiin aikatauluihinsa ja työhönsä sekä mahdollisuudet taukoihin ja työskentelyyn omalla tahdillaan. Nämä ovat kuitenkin erityisen tärkeitä ikääntyville työntekijöille.

### 3.4.2 Työyhteisö

Organisaatiokulttuurilla on säätelevä vaikutus organisaatioiden ikäpolitiikan asenteisiin ja käytännön toimintaan. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa suoraan ikääntyvien työssä jatkamiseen kohdistuvaan suhtautumiseen ja organisaation valmiuksiin tukea konkreettisesti ikääntyvien työssä jatkamista. Hyvä organisaatiokulttuuri ehkäisee ikäsyrjintää ja tukee johtamisellaan ikääntyvien ymmärtämistä ja huomioimista. Hyvällä organisaatiokulttuurilla on vaikutusta myös ikääntyviin työntekijöihin itseensä ja heidän eläkeajatuksiinsa. Heikon kulttuurin organisaatioissa ikääntyvät työntekijät ovat halukkaita siirtymään eläkkeelle aikaisemmin. (Forss ym. 2001, 40) Työyhteisöjen ongelmat heijastuvatkin usein ajatuksiin eläkkeelle siirtymisestä. Näitä ongelmia ovat mm. yhteistyön ja johtamisen ongelmat, koettu ikäsyrjintä, arvostuksen puute, vähäiset vaikutusmahdollisuudet sekä huono työilmapiiri. Työntekijöiden työssä jatkamista kannustaa vetovoimainen työyhteisö. Houkuttelevia työyhteisön piirteitä ovat hyvä työilmapiiri, vaikutusmahdollisuuksien parantaminen, työajan joustojen lisääminen sekä kannustava esimiestyö. (Forma, Tuominen & Väänänen-Tomppo 2004, 28)

Suomen organisaatioiden henkilöstörakenne on perinteisesti ollut hyvin homogeeninen ja työurat saman työnantajan palveluksessa ovat olleet pitkiä. Työntekijät ovat tyypillisesti jääneet eläkkeelle saman työnantajan palveluksesta, jonka palveluksessa he ovat

työskennelleet noin 30–40 vuotta. Työntekijöiden samankaltaisuus on tyypillistä moderneissakin organisaatioissa ja se tuo toimintaan vakautta ja ennustettavuutta. Ihmisten on helppo tehdä työtä samankaltaisten ihmisten kanssa. Riskinä on kuitenkin toiminnan kapea-alaisuus ja yksipuolinen maailmankuva. Voimakas samankaltaisuus vaikeuttaa myös erilaisuuden sietämistä, joka kuitenkin on edellytys toimivalle yhteistyölle. Nykyisin organisaatioissa henkilöstön monimuotoisuus kasvaa. Lisääntyvä monimuotoisuus korostaa ja vaatii organisaatioilta ihmisten kohtelun oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. (Lämsä ym. 2004, 30–31)

Eri-ikäisten työntekijöiden yhteensopivuus kertoo paljon työyhteisön toimivuudesta, suvaitsevaisuudesta sekä erilaisuuden sietokyvystä. Kuitenkin tulee muistaa, että ikä on ainoastaan yksi työyhteisön monimuotoisuutta selittävä tekijä. Ikääntyvien työntekijöiden erityiskohtelu tulee toteuttaa niin, että koko työyhteisö kokee sen oikeudenmukaiseksi ja tarpeelliseksi. Hyvin toimivassa työyhteisössä kyetään keskustellen sopimaan vaikeammista kysymyksistä, kunhan kaikkien eri ikäryhmien vahvuuden on tunnistettu. Työyhteisön henkisesti vahvimpia ovat usein keski-ikäiset, joiden ongelmana saattaa kuitenkin olla haasteiden puute ja töihin kyllästyminen. Erilaisuuden arvostamisessa korostetaan ihmisten erilaisuuteen liittyvää tietoisuutta, tunnistamista, ymmärtämistä ja kunnioitusta. Siihen liittyy oikeanlainen organisaatiokulttuuri, jossa jokainen tuntee olevansa arvostettu ja hyväksytty. Erilaisuuden arvostamiseen liittyy esimiesten koulutus sekä koko organisaatiota koskeva muutosprosessi, jonka avulla yksilöiden erilaisuus nähdään koko organisaatiota hyödyttävänä resurssina. (Kreitner, Kinicki & Buelens 2002, 39)

Eri ikäryhmien välisen yhteistyön lisäämisen ja haitallisen kilpailun vähentämiseksi ensimmäinen toimenpide on haitallisten stereotyyppien ja myyttien korvaaminen ikään-tymistä koskevalla tosiasiatiedolla. Tämä vaatii myös esimiesten ja ikääntyvien työntekijöiden omien asenteiden tarkastelua.

### **3.4.3. Esimiestyö**

Ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksia ei osata organisaatioissa riittävästi hyödyntää, vaikka he ovat usein nuorempia työntekijöitä motivoituneempia ja sitoutuneempia työn-

antajansa asettamiin tavoitteisiin ja halukkaita panostamaan työhönsä. Työn merkitys elämänsisältönä korostuu ikääntyvien työntekijöiden kohdalla ja tämän vuoksi esimerkiksi esimiehiltä saatava arvostus on heille tärkeää. Kiitoksen antaminen ja puheeksi ottamisen taito ovat hyvää johtamista. Ikääntyvien työntekijöiden tulee kuitenkin myös osata kiittää itseään hyvin tehdystä työstä. (Petäjäniemi 2006) Suomalaisen johtamiskäytännön ongelmana on kuitenkin vuorovaikutuksen ja palautteen vähäisyys. Vähäinen myönteinen palaute voi johtaa siihen, etteivät työntekijät osaa itsekään arvostaa omaa työtään ja antamaansa panosta. (Huuhtanen, 1994, 24–25)

Työyhteisön sosiaalisiin ongelmiin ja työilmapiiriin vaikuttaa esimiestyö. Esimiestyö voi olla myös kuormitustekijä työntekijöille ja tällöin se on yhteydessä huonoon työkykyyn. Esimiestyö on osa työyhteisön sosiaalista tukea ja sosiaalisella tuella on puolestaan psyykkistä kuormittavuutta vähentävä vaikutus. Sosiaalisen tuen vähäisyys on myös yhdistetty eläkeajatuksen yleisyyteen. Esimiestyön ollessa motivoivaa, alaisia tukevaa ja innostavaa eläkesuunnitelmat ovat myös vähäisempiä. (Forss ym. 2001, 59, 75)

Eri-ikäisten työkykyä ja työssä jaksamista voidaan tukea työtapojen ja työympäristön kehittämisellä. Esimiesten tulisikin pohtia mahdollisuuksia hyödyntää ikääntyvien työntekijöiden osaamista ja kokemusta. Työntekijöiden ikärakenne tulee myös ottaa huomioon johtamisesta, mutta ikää tärkeämpää on huomioida työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet. Työoloja tulee kehittää vastaamaan paremmin työntekijöiden työkykyä ja myös työ- ja lepoaikojen suunnittelussa tulee huomioida työyhteisön ikärakenne. Organisaatioiden ja työyhteisöjen olisi kannattavaa hyödyntää ikääntyviä työntekijöitä työopastuksessa ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Edellä mainittujen toimenpiteiden toteuttaminen vaatii esimieheltä kuuntelutaitoa. Esimiehen tulee myös tukea ikääntyvien työntekijöiden työkyvyn säilymistä tarvittavalla koulutuksella ja työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. Organisaatiossa tulisi olla vallalla kulttuuri, jossa jokainen työntekijä kokee olevansa tärkeä ja arvokas. (Reina-Knuutila 2001, 13)

Organisaatioiden toiminnan suunnitteluun ja toimenpiteisiin tulisi kuulua aktiivinen organisaation osaamisen ja kokemuksen laaja-alainen hyödyntäminen. Tiimien ja yksilöiden osaamisen kehittymistä tulee tukea. Organisaation johdon ja esimiesten tehtäviin tulisikin kuulua säännöllinen henkilöstön osaamisen ja kokemuksen sekä tulevaisuuden haasteiden ja tarpeiden vastaavuuden arvioiminen. Esimiestyötä tulisi myös arvioida

säännöllisesti esimerkiksi sitä, kuinka hyvin nykyinen johtaminen kannustaa osaamisen kehittämiseen ja kokemuksen hyödyntämiseen. Tietojärjestelmien tehostamisella on pyritty säilyttämään organisaation hiljaista tietoa, mutta tämä on osoittautunut puutteelliseksi toimintatavaksi. Parempia keinoja kokemuksen hyödyntämiseksi ovat esimiesten asenteiden muuttaminen, työilmapiirin kehittäminen sekä henkilöstön muutosvastarinnan poistaminen. Organisaatiot käyttävät usein tehottomasti jo organisaatioon hankittua ja olemassa olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta. Kuitenkin henkilöstön ikärakenteen ollessa korkea, organisaatiot tarvitsevat kaiken osaamisen ja kokemuksen toimiakseen tehokkaasti ja kilpailukykyisesti. Korkean ikärakenteen lisäksi haasteita organisaatioille aiheuttavat lisääntyneet määräaikaikaiset ja tilapäiset työsuhteet. Organisaatioiden tulisi kehittää ohjelmia, jotta osaamista ja kokemusta voidaan siirtää organisaatiossa myös muille. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33, 93–94)

Johtamisessa on tärkeää huomioida kaikki ikäryhmät. Kokenut työntekijä on organisaatiolle erityisen arvokas ja hänen asiantuntemustaan tulisi nuorempienkin työntekijöiden voida hyödyntää. Uusien työntekijöiden uusi osaaminen yhdistettynä ikääntyvien työntekijöiden kokemustietoon voi tuoda organisaatiolle aivan uudenlaista osaamista.

#### **3.4.4 Yksilölliset tekijät**

Työntekijän yksilöllistä työkykyä ei pidä tarkastella ainoastaan suhteessa hänen ikäänsä, vaan organisaatioissa tulee tarkastella myös työn organisointitapoja, vastuualueita ja työympäristöä. Yksilön työkykyä on mahdollista tarkastella monesta näkökulmasta ja organisaation onkin suhteutettava omat vaatimuksensa työntekijän yksilölliseen tilanteeseen. Monien ikääntyvien työntekijöiden työ ja vastuualueet ovat edelleen samanlaisia kuin, mitä ne ovat olleet heidän työuriensa alussa vuosikymmeniä sitten. Yksilön työkyvyn tarkastelussa on kiinnitettävä huomiota hänen vastuualueisiinsa työssä, terveyteensä, osaamiseensa sekä työympäristöönsä. Tämä kokonaisuus muuttuu ihmisen iän ja elämäntilanteen mukaan, mutta siihen vaikuttavat myös työn ja yhteiskunnan muutokset. Yksilön työkyvyllä tarkoitetaan työn vaatimusten ja yksilön toimintakyvyn yhteensopivuutta. (Andersson-Felé 2005, 341–346) Suomessa kunta-alalla toteutetun laajan (4- ja 11-vuotisseuranta) pitkittäistutkimuksen tulosten mukaan 51–62-vuotiaiden työntekijöiden työkyvyn paranemista selittävät merkittävästi esimiestyön paraneminen,

yksipuolisten työliikkeiden väheneminen ja säännöllisen liikunnan lisääntyminen. (Ilmarinen ym. 2001, 287)

Myös amerikkalaisen tutkimuksen mukaan ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat työhön liittyvien tekijöiden lisäksi myös työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten terveys, sukupuoli ja siviilisääty. Itse koetulla terveydellä on havaittu olevan yhteys työhyvinvointiin. Sukupuolista naiset kokevat enemmän ahdistusta, uupumusta ja negatiivisia vaikutuksia. Siviilisääty on siinä mielessä merkityksellinen, että parisuhteessa elävät ihmiset kokevat itsensä tyypillisesti onnellisemmiksi kuin yksinelävät. (Roti, 1999, 80, 124–125, 127, Warr et al. 2004)

### **3.5 Ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamisen tukeminen**

Eläkkeelle jääminen tietyssä iässä on yhteiskunnallisesti hyväksytty ja odotettu sekä normatiivisesti määrätty tapahtuma. Yhteiskunta odottaa ihmisten jäävän eläkkeelle tietyssä iässä. Kuitenkin päätös jäädä eläkkeelle on usein monimutkainen. (Dendinger, Adams & Jacobson 2005, 21–35) Eläkkeelle siirtymistä tarkastellaan usein työelämän ja vapaa-ajan veto- ja työntötekijöiden kautta. Varhaiselle eläkkeelle työntäviä organisatiosoisia tekijöitä ovat esimerkiksi huonot johtamiskäytännöt, työyhteisön vallitsevat asenteet ja ilmapiiri, työn arvostuksen ja koulutusmahdollisuuksien puute. Yksilötasoisista tekijöistä varhaiselle eläkkeelle työntäviä tekijöitä ovat mm. ikä, työn raskaus, psyykkinen ja fyysinen rasitus sekä työn merkityksen menetys. Eläkkeelle vetäviä tekijöitä ovat eläkejärjestelmä, vapaa-ajan lisääntyminen, hyvä taloudellinen tilanne sekä fyysisten ja psyykkisten voimavarojen hiipuminen. Työntövoimat vaikuttavat vetovoimia voimakkaammin eläkkeelle siirtymiseen. (Jussila & Pitkänen 2002, 146) Eläkkeelle siirtymiseen vaikuttaviin työntötekijöihin on organisaatioissa mahdollista vaikuttaa. Mahdollisia keinoja ovat mm. työn uudelleen organisointi, johtamistapojen ja työilmapiirin kehittäminen sekä koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen.

Ikääntyvien työntekijöiden työstä poistumisiään nostaminen vaatii toimenpiteitä, joiden kautta heidät saadaan viihtymään ja jaksamaan kauemmin työssä (Ojala & Ahonen 2003, 30). Amerikkalaisessa tutkimuksessa kysyttiin 60-70-vuotialta ihmisiltä heidän työuraansa suurimpia motivaation lähteitä. Kaikkein palkitsevimpiä tekijöitä olivat luo-

vuotta vaativat haasteet, mielenkiintoiset tehtävät sekä mahdollisuudet oppia uutta. Muita motivaatiotekijöitä olivat valmiin lopputuloksen tuoma tyydytys, työtoverien ystävyys sekä muiden auttaminen ja opettaminen. Vasta kaukana edellä mainittujen tekijöiden jälkeen tulivat korkea asema ja vasta sen jälkeen taloudellinen hyöty. (Goleman 1999, 130)

Ikääntyneiden työssä jatkamista selittävät usein myös hyvä terveys ja työhalukkuus. Tutkimusten mukaan työssä jatkamisesta kiinnostuneilla ja motivoituneilla työntekijöillä on yleensä paremmat työn laadulliset tekijät, kuten työpaikan ilmapiiri, työn mielenkiintoisuus ja mahdollisuudet säädellä työtehtäviä. Työssä jatkamisen kannalta juuri eitaloudellisella sitoutumisella on todettu olevan vaikutusta. Työelämän laadulla on myös merkitystä, sillä työssään uupuneet työntekijät ovat hyvinvoiviin työtovereihinsa nähden halukkaampia jättämään työelämän. Eläkeajatukset ovat luonnollisesti yhteydessä työntekijän ikään, kuitenkin kaikkein vanhimpien työntekijöiden (60–64-vuotiaiden) eläkeajatukset ovat vähäisempiä kuin heitä nuorempien (50–59-vuotiaiden) työntekijöiden. Tämä johtuu luultavasti siitä, että kaikkein vanhimpien työntekijöiden joukkoon ovat valikoituneet työsuuntautuneimmat työntekijät. (Pelkonen 2005, 25–26)

Suomalaista työelämää tulee jatkossa kehittää niin, että työssä jatkamisesta voi aidosti tulla vaihtoehto eläkkeelle siirtymiselle. Työntekijöiden hyvinvointitavoitteista ei voida luopua, sillä muuten törmätään työperäisiin sairauksiin ja henkilöstön terveydentilan ja toimintakyvyn ongelmiin. (Ojala & Ahonen 2003, 13) Mikäli ikääntyvä työntekijä menettää työhalunsa kerran, ei työterveyshuollon toimenpiteisiin ja palkkaan panostamisella enää useinkaan voida vaikuttaa työssä jatkamishalukkuuteen. Raha ei yleisestikään ole toimiva kannustin työssä jatkamisen tukemiseksi. Rahan kannustinarvo vielä pienee iän myötä ja se korvautuu muilla tekijöillä. (Tikkanen 1994, 147) Ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamisen kannalta on olennaista, että heidän työmotivaationsa säilyy 50 vuodesta eteenpäin. Ikääntyville työntekijöille on myös mahdollistettava uusien asioiden oppiminen, jotta heillä on edellytykset selviytyä tulevaisuuden työelämän paineissa. Työntekijän työtehtävien muuttamisella yms. voidaan pyrkiä ehkäisemään työväsymystä ja urautumista.

### 3.6 Teoriaosuuden yhteenveto

Ennen tutkimuksen empiiriseen osuuteen siirtymistä, tässä kappaleessa tiivistetään edellisten teorialukujen sisältöä.

Tutkimuksen ensimmäisessä teorialuvussa tarkastellaan eri-ikäisille työntekijöille yhteisiä hyvinvointia edistäviä tekijöitä. Ei ole riittävää, että kirjallisuudesta ja aikaisemmista tutkimuksista olisi etsitty ainoastaan ikääntyvien työntekijöiden hyvinvointia edistäviä tekijöitä, vaan työnilon kokemisen kannalta on erittäin tärkeää, että koko työyhteisö voi hyvin. Työnilo on hyvin sosiaalinen tunne, johon vaikuttavat kielteisesti työyhteisön ongelmat ja ristiriidat. Tämän vuoksi ensimmäisessä teorialuvussa käsiteltiin koko työyhteisölle, kaikenikäisille työntekijöille, merkittäviä työhyvinvointia ja työniloa edistäviä tekijöitä. Tämän jälkeen toisessa teorialuvussa käsiteltiin tarkemmin ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteitä ja heidän hyvinvointinsa ja työssä jatkamisensa kannalta tärkeitä työniloa edistäviä tekijöitä.

Työnilo on monimuotoinen käsite. Se voidaan mieltää yksittäisiksi työhön liittyviksi myönteisiksi tunteiksi tai toisaalta se voidaan ymmärtää myönteisenä näkökulmana työhyvinvointiin. Tässä tutkimuksessa työnilo jaettiin aktiiviseen ja passiiviseen työniloon. Passiivinen työnilo voidaan myös ymmärtää työtyytyväisyydeksi. Tutkimuksen keskityminen aktiivisen työnilon näkökulmaan on perusteltua, sillä se on passiivista työniloa merkittävämpi näkökulma organisaation kehittämisen kannalta.

Aktiivisen työnilon näkökulma on yksi työhyvinvoinnin myönteisistä kuvaajista. Aktiivinen työnilo on lähellä työn imun näkökulmaa ja niiden molempien ennustajia ja esteitä on mahdollista tarkastella työn vaatimus- ja voimavaratekijöiden kautta. Tutkijan oma näkemys on, että työn imu on työniloa laajempi myönteinen työhyvinvointikäsite, joka sisältää aktiivisen työnilon. Vaikka työnilo ja työn imu olisivatkin osaltaan erilaisia näkökulmia, edellytykset molemmille ovat samoja, joten työnilon edistäminen vaatii työyhteisöltä ja työltä samoja asioita kuin työn imun edistäminen. Toisaalta molempiin vaikuttavat myös työntekijöiden yksilölliset eroavaisuudet.

Ensimmäisessä teorialuvussa esiteltiin myös kokonaisvaltainen työhyvinvointimalli. Mallin esittely oli perusteltua, sillä tutkimusten perusteella on osoitettu, että organisa-

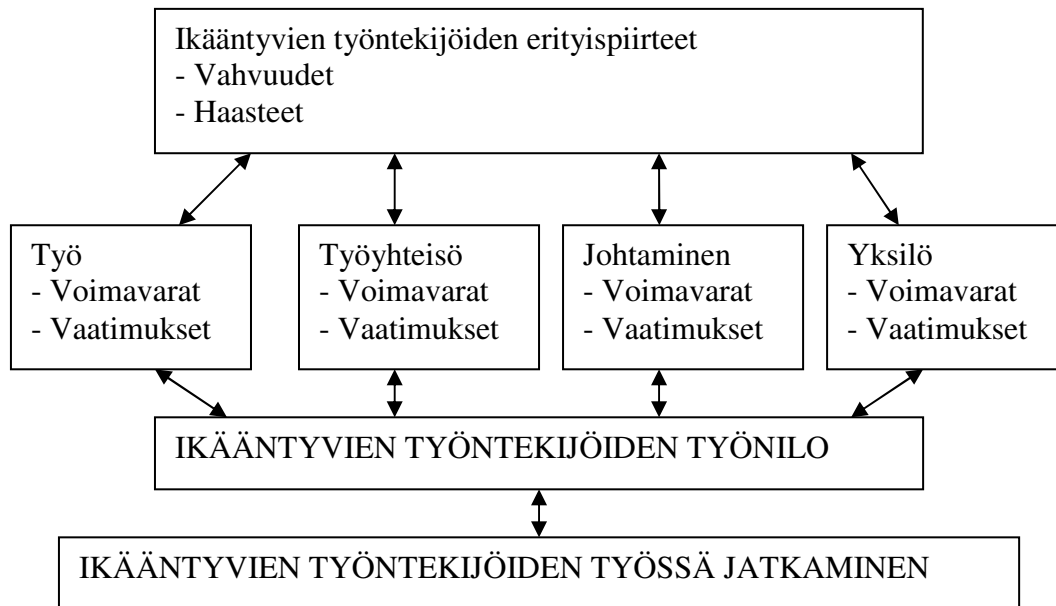
tioissa on samanaikaisesti käynnissä kaksi hyvinvointiprosessia, joilla on osaltaan samat ennustajat. Toinen prosesseista johtaa myönteiseen hyvinvointitilaan työn imuun, kun taas toisen seurauksena voi olla vakavakin työuupumus. Mallin esittelyn jälkeen työnilon edellytyksiä (voimavaroja) ja esteitä (vaatimuksia) tarkasteltiin työ-, työyhteisö-, esimiestyö- ja yksilötasoilla. Näiden tasojen mukaisesti tarkasteltiin erilaisia työn voimavaratekijöitä, jotka edistävät työniloa ja vaatimustekijöitä, jotka estävät sen kokemista. Voidaan todeta, että samat tekijät voivat osoittautua niin voimavara- kuin vaatimustekijöiksi riippuen niiden organisointitavoista.

Toisessa teorialuvussa keskityttiin erityisesti ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteisiin ja heidän hyvinvointinsa vaatimuksiin työelämältä. Tarkastelutasoina tässäkin luvussa olivat työ-, työyhteisö-, esimiestyö- ja yksilötasoiset tekijät. Luvun alussa käsiteltiin työntekijöiden ikääntymisen mukanaan tuomia myönteisiä ja kielteisiä vaikutuksia työelämän kannalta. Yleisessä keskustelussa ikään ja ikääntymiseen liitetään monia negaatioita ja ikääntymisen käsittelyä leimaa tietty kielteisyys. Kuitenkin ikä tuo mukanaan monia työelämän kannalta erityisen tärkeitä asioita, esimerkiksi kokemusta, osaamista, intuitiivisuutta ja sosiaalisia taitoja. Näiden hyödyntäminen on organisaation menestyksen kannalta erittäin tärkeää.

Ikääntyvien työntekijöiden työniloon vaikuttavat monet samat asiat kuin nuorempienkin työntekijöiden kokemaan työniloon. Koko työyhteisön hyvinvointi edellyttää erilaisuuden hyväksymistä, mutta organisaatioiden kannalta on olennaista, että erilaisuutta kytetään myös hyödyntämään. Ikääntyville työntekijöille työniloa tuottavat tekijät ovat monesti niitä samoja tekijöitä, jotka pitävät heitä työelämässä. Työnilon kokemuksia estävät tekijät ovat puolestaan samoja tekijöitä, jotka vaikuttavat heidän eläkkeelle siirtymispäätöksiinsä. Mikäli organisaatioissa halutaan pitää ikääntyvät työntekijät entistä kauemmin työelämässä, huomiota tulee kiinnittää erityisesti heidän viihtymiseensä, psykososiaalisiin työolosuhteisiin, työyhteisöjen toimivuuteen sekä esimieskäytäntöihin. Työelämäänsä kaivataan myös yksilöllisyyttä ja joustavuutta, jotta jokaisen työntekijän yksilöllinen suorituskky ja elämäntilanne voidaan ottaa huomioon.

Kuviossa kuusi kuvataan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa on yhdistetty ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteet, työniloa edistävät ja estävät tekijät sekä koe- tun työnilon yhteys ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamissuunnitelmiin.





Kuvio 6 Ikääntyvien työntekijöiden työniloon vaikuttavat tekijät ja työnilon yhteys työssä jatkamiseen

Yhteenvedona tämän tutkimuksen teoreettisesta osuudesta voidaan sanoa, että työnilo on sosiaalinen ilmiö (kuvio 6), jonka kokemismahdollisuudet riippuvat työhön, työyhteisöön, johtamiseen sekä yksilöön liittyvistä tekijöistä. Edellä mainittuihin tekijöihin vaikuttavat olennaisesti työyhteisöjen horisontaaliset ja vertikaaliset, ihmisten väliset sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus ja sen toimivuus. Vaikutusta on myös organisaatioiden ja työyhteisöjen tavoitteilla, organisaatiokulttuurilla sekä kollektiivisilla arvoilla ja arvotuksilla. Työnilo ilmiön sosiaalisen luonteen vuoksi sen tutkiminen tulee toteuttaa laadullisilla tutkimusmenetelmillä, joiden avulla päästään ns. lähelle ilmiötä ja samalla annetaan työntekijöille itselleen mahdollisuus määrittää, mistä työnilo ilmiössä on kyse ja mitkä tekijät siihen todellisuudessa vaikuttavat.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN KOHDE-ORGANISAATIOSSA

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatiot. Ensimmäisenä kerrotaan lyhyesti Osaamista ikä kaikki -ikäjohtamishankkeesta, jonka osana tämä tutkimus toteutettiin. Tämän jälkeen ovat vuorossa tutkimukseen osallistuneiden kolmen pilottiryhmän

esittelyt. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimuksen tutkimusote, kohderyhmä, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineiston käsittely- ja analysointitavat. Viimeisenä tässä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja.

## **4.1 Osaamista ikä kaikki -ikäjohtamishankkeen esittely**

Tämä tutkimus liittyy Porin ja Rauman kaupunkien yhteiseen ikäjohtamishankkeeseen Osaamista ikä kaikki. Hankkeen avulla pyritään löytämään ratkaisuja kaupunkien henkilökunnan korkean keski-ikä ja suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen mukanaan tuomiin ongelmiin. Hankkeen tavoitteena on vaikuttaa työstä vetäytymissuunnitelmiin edistämällä eri-ikäisten yhteistyötä ja motivoimalla ikääntyviä työntekijöitä jatkamaan työssä 2-3 vuotta pidempään. Ohjelma on erittäin ajankohtainen, sillä Porin kaupungin vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli vuoden 2004 lopussa 48 vuotta. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä on myös noussut jatkuvasti viime vuosikymmenen aikana. Vuoden 2004 aikana eläkkeelle jääneiden keski-ikä oli Porin kaupungissa 59,7 vuotta ja vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä oli 61,1 vuotta. Seuraavan 10 vuoden aikana noin 1550 Porin kaupungin vakinaista työntekijää saavuttaa virallisen vanhuuseläkeiän, tämä tarkoittaa noin 31 % vakinaisten työntekijöiden määrästä. (Porin kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004)

Osaamista ikä kaikki -ikäjohtamishankkeen haasteena on ikääntyvien työntekijöiden hiljaisen tiedon tallentaminen ja osaamisen kehittäminen. Hankkeeseen liittyvässä koulutusohjelmassa esimiehiä valmennetaan myös johtamaan toimintaa odotettavissa olevassa rakennemuutoksessa. Koulutusohjelman kautta pyritään siihen, että esimiehet osaavat huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja hyvinvoinnista koko työuran ajan.

### **4.1.1 Porin kaupungin päivähoito ja perhetyö**

Ensimmäinen tutkimukseen osallistuneista pilottiryhmistä on Porin kaupungin päivähoito (päiväkodit ja perhepäivähoito). Päivähoidon ja perhetyön toimialue on osa Porin kaupungin sosiaalitoimea. Sosiaalitoimen vakinaisen henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2004 lopussa 47,3 vuotta ja sen kokonaishenkilöstömäärä oli 662 henkilöä. Henkilöstömäärään sisältyvät päiväkotien henkilöstön ja perhepäivähoitajien lisäksi myös lasten-

suojelun, perheneuvolan ja vammais- ja kehitysvammaispalveluiden henkilöstöt. Porin kaupungissa toimi vuoden 2004 lopussa 28 kunnallista päiväkotia ja kolme ostopalvelusopimukseen perustuvaa yksityistä päiväkotia, joissa vakituisia työntekijöitä oli yhteensä 375. Perhepäivähoitajina Porin kaupungissa työskenteli yhteensä 60 henkilöä.

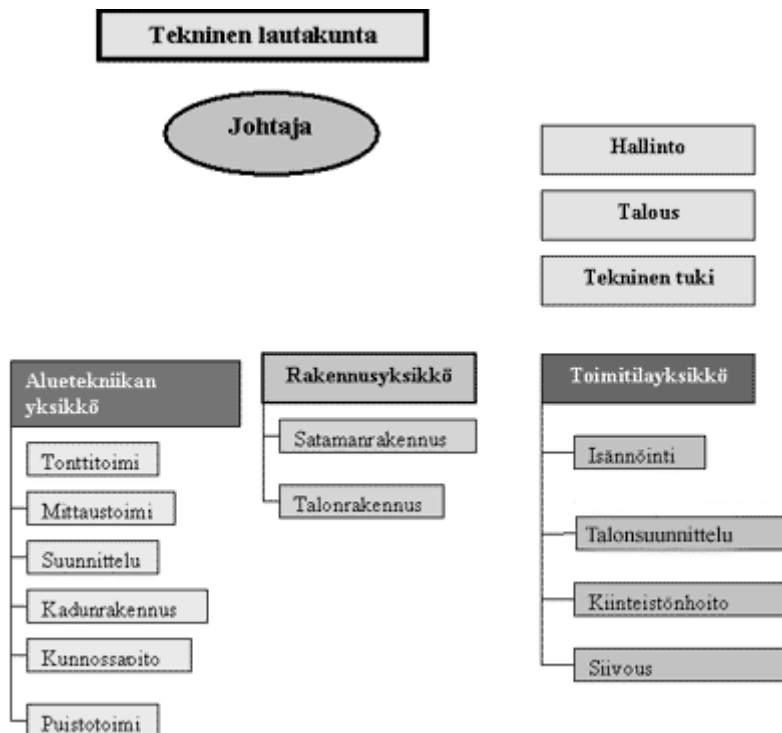
Porin kaupungin päivähoidon kehittämissuunnitelmat kiteytyvät toimipiste- ja aluetasolla sekä päivähoidossa kokonaisuudessaan seuraaviin avainalueisiin, lapsen ja perheen tarpeita vastaava määrä erilaisia päivähoitopaikkoja, lapsen laadukas ja yksilöllinen hoito, henkilökunnan työmotivaatio, erityispäivähoidon ja esiopetuksen järjestäminen sekä toiminnan taloudellisuus ja tehokkuus. (Porin sosiaalitoimen toimintakertomus 2004)

#### **4.1.2 Porin kaupunginkirjasto ja sen sivukirjastot**

Toinen tutkimuksen pilottiryhmistä on Porin kaupunginkirjasto ja sen sivukirjastot. Porin kaupungin kirjastoissa työskentelee tällä hetkellä 72 vakituista työntekijää. Heistä 52 työntekijää on yli 45-vuotiaita, eli tämän tutkimuksen kohderyhmää. (Kirjastotoimenjohtaja Asko Hursti 3.3.2006) Kirjaston vakinaisen henkilökunnan keski-ikä oli vuoden 2004 lopussa 50,4 vuotta. Porin kaupungin kirjastojen tavoitteena on edistää kaupunkilaisten yhtäläisten ja tasavertaisten tietojen ja taitojen hankintamahdollisuuksia pitämällä kirjastopalvelut ajanmukaisesti, taloudellisesti ja tehokkaasti tuotettuina sekä laadullisesti ja määrällisesti hyvätasoisina. Tämä edellyttää myös, että henkilöstövoimavarat ja henkilöstön osaamistaso pidetään tietoyhteiskunnan vaatimalla tasolla. Kirjaston toimintaa ja sen palvelun laatua tarkastellaan aina asiakasnäkökulmasta ja tämän vuoksi kirjaston toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä ja innovatiivista sekä sisäisten prosessien tulee olla toimivia. Kirjasto- ja tietopalvelu on korostetusti asiantuntijaorganisaatio, jossa erityisosaaminen on saatava tiimityöskentelyssä käyttöön. Kirjaston toiminta asiantuntijaorganisaationa edellyttää riittävää määrää koulutettua henkilökuntaa ja palvelutason ylläpito edellyttää työntekijämäärän säilyttämistä, ja näin ollen eläkkeelle siirtyvien tilalle tulee palkata uutta henkilöstöä. (Porin kaupunginkirjasto – Satakunnan maakuntakirjasto vuosikertomus 2004, Porin kirjasto 2008 -strategia)

#### 4.1.3 Tekninen palvelukeskus, talonrakennus- ja kunnossapito-osastot

Kolmantena tutkimuksen pilottiryhmänä ovat Teknisen palvelukeskuksen talonrakennus- ja kunnossapito-osastot. Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen tehtävänä on luoda ja ylläpitää kaupungin perusrakenne, kuten tontit, liikenneväylät, julkiset toimitilat ja viheralueet. Teknisessä palvelukeskuksessa työskenteli vuoden 2004 lopussa 574 vakituista työntekijää, joiden keski-ikä oli 50,2 vuotta. Vakituista työntekijöistä 17,4 % työskentelee rakennusyksikössä ja 45,7 % aluetekniikan yksikössä. Kuviossa 7 esitetään Teknisen palvelukeskuksen organisaatiokaavio. Tähän tutkimukseen osallistuivat aluetekniikan yksiköstä kunnossapito-osasto sekä rakennusyksiköstä talonrakennusosasto. Kunnossapito-osaston vastuualueena on huolehtia katujen, siltojen, teiden ja torien kunnossapidosta ja puhtaanapidosta. Tämän lisäksi he huolehtivat mm. kuljetus- ja työkalustosta (korjaus ja huolto). Kunnossapito-osastolla työskenteli vuoden 2004 lopussa 90 vakinaista työntekijää. Talonrakennusosasto huolehtii kaupungin omana työnä tehtävistä talonrakennuksen uudis-, muutos- ja korjaustöistä ja se myös valvoo kyseisiin töihin liittyviä aliurakointeja. Talonrakennusosastolla on työntekijöitä yhteensä 74 ja heistä 51 henkilöä on yli 45-vuotiaita. (Tekninen palvelukeskus toimintakertomus 2004)



Kuvio 7 Teknisen palvelukeskuksen (TPK:n) organisaatiokaavio  
(<http://www.pori.fi/tpk/organisaatio.html>)

## 4.2 Tutkimusote

Tämä tutkimus on toimeksiantotutkimus, jossa tutkitaan Osaamista ikä kaikki -hankkeen puitteissa Porin kaupungin vakituisia ikääntyviä työntekijöitä ja heidän ikääntymiseen liittyviä asenteitaan. Tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään, mistä eri tekijöistä ikääntyvien työntekijöiden kokema työnilo koostuu ja onko sitä mahdollista organisaation taholta edistää. Tutkimuksen empirian vahva kvalitatiivinen painotus ja sen pyrkimykset ymmärtää ikääntyvien työntekijöiden työniloa noudattavat toiminta-analyyttistä tutkimusotetta.

Toiminta-analyyttinen tutkimusote on ihmislähtöinen tutkimusote, joka perustuu hermeneutiikkaan. Hermeneutiikalla tarkoitetaan selitys- ja tulkintataittoa. Hermeneutiikkaan liittyy induktio, jonka mukaisesti yleisiä tosiasioita pyritään pääättelemään yksittäisistä tapauksista, eli pyritään rakentamaan teoriaa empirian pohjalta. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 313) Toiminta-analyyttinen tutkimus on tapaustutkimusta, jossa taustalla on yksi tai useampi havainto esimerkiksi kohdeorganisaatiosta ja nämä analysoidaan yksityiskohtaisesti ja moniulotteisesti (Salmi & Järvenpää, 2000). Toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa toimijoiden on oltava mukana tutkimuksessa. Tämän tutkimusotteen tavoitteena onkin yksittäisten tapausten kuvaaminen, tulkinta ja ymmärtäminen. Toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen perustuvassa tutkimuksessa teoria voidaan esimerkiksi valita sillä perusteella, mikä teoria tilanteessa näyttäisi toimivan. Toiminta-analyyttiseen tutkimukseen ei liity vakiintuneita tutkimusmenetelmiä, mutta yleensä käytetyt menetelmät ovat laadullisia, kuten myös tässä tutkimuksessa. Mukana voi kuitenkin olla myös kvantitatiivista aineistoa, joka on kerätty kohdeorganisaatiosta. Toiminta-analyyttisiä tutkimuksia voi olla monenlaisia. Yksi tyyli on, että ilmiötä tarkastellaan useasta, toisiaan täydentävistä näkökulmista ja samalla käytetään useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Salmi & Järvenpää, 2000)

## 4.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimus ja sen aihe lähtivät liikkeelle Osaamista ikä kaikki -ikäjohtamishankkeen yhdestä päätavoitteesta, joka oli työnilon, keskinäisen arvostuksen ja hyvän yhteishengen lisääminen työyhteisöissä. Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tarkoituksena oli selvittää

Porin kaupungin ikääntyvien työntekijöiden työn hallinnan tasoa kolmeen eri pilottiryhmään kuuluvien työntekijöiden keskuudessa. Tutkimusaiheen kehittelyyn osallistui alusta alkaen Porin kaupungin koulutussuunnittelija Riitta Saarinen, joka vastaa myös laajemmin edellä mainitun ikäjohtamishankkeen suunnittelusta ja toteutuksesta. Läheisellä yhteistyöllä voitiin varmistaa hankkeen kannalta hyödyllisen ja olennaisen tiedon esiintuominen. Pilottiryhmiä suunniteltiin valittaviksi kolme. Pilottiryhmien valintaan vaikuttivat kyseisten hallintokuntien työntekijöiden suhteellisen korkea keski-ikä sekä hallintokuntien oma halukkuus ja kiinnostus työhyvinvoinnin kehittämiseen. Pilottiryhmien toivottiin myös olevan riittävän erilaisia, jotta tutkimuksen avulla saataisiin mahdollisimman monenkaltaisia hyviä käytäntöjä selville. Pilottiryhmien toivottiin tähän tutkimukseen osallistumisen lisäksi osallistuvan ikäjohtamishankkeeseen laajemminkin. Tällä tarkoitetaan lähinnä hankkeeseen liittyviin lähiesimieskoulutuksiin osallistumista sekä aiheen käsittelyä omissa työyhteisöissä.

Ensimmäisenä pilottiryhmistä yhteyttä otettiin Porin kaupungin sosiaalitoimeen, päivähoito ja perhetyön osastonjohtaja Ritva Välimäkeen. Pilottiryhmien lähestyminen haluttiin toteuttaa mahdollisimman korkealla organisaatiotasolla, jotta myös nämä tasot saataisiin osallistumaan hankkeeseen ja he antaisivat tukensa asian edistämiseksi. Tapaamiseen Ritva Välimäen kanssa osallistui myös koulutussuunnittelija Riitta Saarinen, joka esitteli samalla ikäjohtamishanketta laajemmin ja pyrki näin levittämään tietoa aiheesta jo ennen hankkeen varsinaista aloitusta, joka tapahtui helmikuussa 2006. Tapaamisessa pyrittiin valitsemaan mahdollisimman yhtenäinen ja kuitenkin riittävän laaja tutkimukseen osallistuva kohderyhmä. Kohderyhmäksi valittiin päiväkotien yli 45-vuotiaat vakituiset työntekijät sekä samanikäiset perhepäivähoitajat. Päiväkotien henkilöstöstä ruokala- ja siivouspalvelut jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle johtuen heidän erilaisista työnsäällöistään.

Aiheen täsmentyessä ikääntyvien työntekijöiden työnilon edistämiseen, aihe koettiin päiväkotien näkökulmasta erittäin mielenkiintoisena ja siihen liittyvään tutkimukseen oltiin edelleen halukkaita osallistumaan. Tähän vaikutti varmasti pilottiryhmän kasvatustieteellinen koulutussuuntautuneisuus. Kasvatustieteissä yleisesti korostetaan juuri työyhteisöjen kehittämisen positiivisia piirteitä, joten tutkimuksen aihe saattoi tuntua heille ns. ”omalta”. Ritva Välimäki otti aiheen esille päiväkotien johtajien aluepalaverissa ja samalla siellä valittiin viisi päiväkotien johtajaa, jotka osallistuisivat 2.12.2005

järjestettyyn ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastatteluun osallistujat valittiin niin, että jokaiselta alueelta (päiväkodit jaettu viiteen alueeseen) keskusteluun osallistuisi yksi esimies ja tämän lisäksi yksi esimies perhepäivähoidon puolelta. Päivähoidon esimiesten haastatteluun osallistui kuitenkin ainoastaan kolme päiväkodin johtajaa. Osallistujamäärä jäi tarkoitettua pienemmäksi sairastumisien vuoksi. Samoilla perusteilla valittiin myös työntekijöiden haastatteluun osallistujat. Heidän haastattelunsa järjestettiin 8.2.2006 ja siihen osallistui neljä henkilöä. Yksi henkilö ilmoitti tutkijalle ennen haastattelua sairastumisestaan ja lähetti postitse oman työnilon tarinansa.

Toinen pilottiryhmä on Porin kaupunginkirjasto ja sen sivukirjastot. Koulutussuunnittelija Riitta Saarinen oli jo aikaisemmin ollut ikäjohtamishankkeen tiimoilta yhteydessä kirjastotoimenjohtaja Asko Hurstiin. Marraskuussa 2005 aiheen tiimoilta järjestettyyn tapaamiseen osallistuivat tutkijan ja Asko Hurstin lisäksi Riitta Saarinen ja yksi pääkirjaston lähiesimiehistä. Tässä tapaamisessa käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus ja toteutus sekä yleisesti Osaamista ikä kaikki -ikäjohtamishankkeen sisältöä. Kirjastotoimenjohtajan mukaan he olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen ja hän oli sanojensa mukaan jo pidemmän aikaa kaivannut lisähuomiota työn hyvinvointia edistäviin puoliin. Hurstin mukaan heidän työyhteisössään arvostetaan paljon ikääntyviä työntekijöitä ja heidän kokemustaan ja heidän työpaikallaan työnilo toteutuu myös käytännössä.

Porin kaupunginkirjaston tilanteessa oli erityistä se, että marraskuussa 2005 vt. kirjastotoimenjohtaja Asko Hursti valittiin kirjastotoimenjohtajaksi työntekijöiden vahvalla tuella. Kirjastotoimenjohtajan valinta oli pitkä ja monimutkainen prosessi, jossa lopulta oli vastakkain kaksi eri ehdokasta. Nykyinen kirjastotoimenjohtaja 1980-luvulta kyseisessä organisaatiossa vaikuttanut, Asko Hursti sai puolelleen omat työntekijänsä. Tällä saattaa olla vaikutusta kirjaston tutkimustuloksissa. Kirjaston lähiesimiesten ryhmähaastattelu järjestettiin 19.12.2005 ja tätä ennen 15.12.2005 koulutussuunnittelija Riitta Saarinen kävi kertomassa ikäjohtamishankkeesta laajemmin koko kirjaston henkilöstölle. Kirjaston työntekijöiden haastattelu puolestaan järjestettiin 10.1.2006.

Kolmannen pilottiryhmän valinta oli haastavampaa, sillä se ei lähtenyt niinkään pilottiryhmän omasta halukkuudesta osallistua. Tarkoituksena oli saada mukaan työyhteisö, joka edustaa teknistä puolta (fyysisesti raskasta työtä) ja miesnäkökulmaa. Päiväkotien ja kirjaston henkilöstö on hyvin naisvaltaista, joten teknisen puolen mukaantulo varmisti

myös miesten mielipiteiden huomioimisen. Teknisestä palvelukeskuksesta (TPK:sta) tutkimukseen osallistuivat talonrakennus- ja kunnossapito-osastot. Aihe esiteltiin ensin osastojen esimiehille Harri Juholalle ja Tapani Uitille. Heidän kanssaan ei järjestetty varsinaista tapaamista, vaan yhteydenpito hoidettiin puhelimitse. He valitsivat osastoiltaan yhteensä neljä lähiesimiestä (kaksi molemmilta osastoilta) 15.12.2005 järjestettyyn ryhmähaastatteluun. Myös työntekijöiden haastatteluun osallistujat kutsuttiin haastatteluun osastojen esimiesten kautta. Kuitenkin jo lähiesimiesten haastatteluissa osallistujia kehoitettiin ennalta miettimään mahdollisia osallistujia työntekijöiden haastatteluun. Työntekijöiden haastattelu järjestettiin 9.2.2006. Kolmannen pilottiryhmän kohdalla huomioitavaa oli, etteivät osallistujat olleet kirjoittaneet työn ilon tarinoita ennakko-ohjeesta huolimatta. Tämä ei kuitenkaan yllättänyt tutkijaa, sillä osastojen esimiehet olivat ennakoineet näin tapahtuvan.

#### **4.4 Tutkimusmenetelmät**

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksella kerätään yksityiskohtaista tietoa tietyllä tarkoituksella valitusta yksittäisestä tapauksesta tai tässä tapauksessa pienestä joukosta tapauksia. Tapaustutkimuksissa tavoitteena on yleensä kuvailla tutkittavaa ilmiötä. Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus kuvailla ikääntyvien työntekijöiden työn ilon lähteitä ja sitä estäviä tekijöitä. Tapaustutkimuksiin liittyy usein myös useiden eri tutkimusmenetelmien käyttö ja sitä voidaan tehdä yhtäläillä tilastollisin tai laadullisin menetelmin. Tyypillisimpiä laadullisia aineistoja ovat kuitenkin haastattelut ja kirjalliset aineistot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 130, Koskinen ym. 2005, 157) Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata todellista, moninaista elämää ja siksi sitä suositankin ihmisten ja heidän toimintansa tutkimisessa. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole hypoteesien tai teorioiden testaaminen, vaan sen avulla pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja. Tutkijalla on laadullisessa tutkimuksessa suuri rooli ja hänen valintansa myös määrittelevät mikä on tärkeää ja mikä ei. Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan tutkimusmenetelmiä, jotka mahdollistavat tutkittavien ”äänen” esiintulon. (Hirsjärvi ym. 1998, 160, 165)

Tutkimuksen empirian laadullinen aineisto kerättiin jokaisessa pilottiryhmässä toteutetun lähiesimiesten ryhmähaastattelun ja niihin osallistuneiden henkilöiden ennalta kir-



joittamien työn ilon tarinoiden kautta. Ryhmähaastattelut toteutettiin teemahaastatteluinä. Tutkijalla oli ennalta laadittu haastattelurunko (liite 1) ja haastattelun aihepiirit oli kuvattu myös lyhyesti haastatteluun osallistujille jaetussa ns. kutsussa (liite 2). Teemahaastattelulle onkin tyypillistä, että aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta niiden muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 1998, 204). Ryhmähaastattelu todettiin kyseisen tutkimuksen kohdalla toimivaksi tutkimusmenetelmäksi, sillä kaikki osallistujat jakoivat saman ”ominaisuuden” eli kaikki kuuluivat samaan ikäryhmään. Ryhmähaastatteluissa osallistujien toivottiin yhdessä pohtivan ikääntymisen mukanaan tuomia hyviä ja huonoja puolia sekä keskustelevan kokemastaan työnilosta ja sen esteistä. Ryhmähaastatteluista pyrittiin luomaan mahdollisimman vapaamuotoisia tilaisuuksia, joissa osallistujat yhdessä voisivat syventää aihetta omien kokemusien kautta. Ryhmähaastattelua pidetään tehokkaana tiedonkeruun muotona, sillä sen aikana voidaan haastatella montaa henkilöä samanaikaisesti. Ryhmähaastattelut lähenevät usein keskustelua, johon liittyy ihmisten vapaus vaihtaa näkemyksiään. Ne kuitenkin eroavat tavallisesta keskustelusta, sillä niillä on jokin tietty kohde, jota varten haastattelut on järjestetty. (Koskinen ym. 2005, 123)

Ryhmällä on haastatteluissa myös kontrolloiva vaikutus, johon liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Haastatteluun osallistuva ryhmä voi auttaa muistiin perustuvissa asioissa ja se voi myös korjata väärinkäsityksiä. Ryhmähaastattelun kielteisenä puolena on, että ryhmä voi estää kielteisten asioiden ilmitulon. Tässä tutkimuksessa haastatteluihin osallistujat edustivat kuitenkin eri osastoja tai päiväkoteja paitsi Teknisen palvelukeskuksen osastot, joten edellä mainittu käyttäytyminen saatiin mahdollisimman vähäiseksi. Ryhmähaastatteluihin osallistuvien henkilöiden määrä tulisi ohjeiden mukaan olla noin 2 – 3, jotta haastattelujen purku olisi mahdollisimman helppoa (Hirsjärvi ym. 1998, 207). Tässä tutkimuksessa haastatteluihin osallistujien määrä kuitenkin vaihteli kolmen ja viiden välillä, mutta haastattelujen alussa osallistujia muistutettiin nauhoitukseen liittyvistä ongelmista ja heitä pyydettiin puhumaan mahdollisimman selkeästi ja yksi kerrallaan.

Työn ilon tarinat pyydettiin kirjoittamaan ennen ryhmähaastatteluun osallistumista, jotta osallistujat orientoituisivat aiheeseen. Toisaalta tätä kautta voitiin myös varmistaa, että jokaisella oli mahdollisuus esittää yksilönä ja henkilökohtaisesti aiheeseen liittyviä mielipiteitään ilman, että muut ryhmähaastatteluun osallistuvat vaikuttaisivat niihin. Ennen

ryhmähaastatteluja osallistujille tiedotettiin ryhmähaastattelujen tarkoituksesta ja sisällöstä sekä annettiin suppeat ohjeet työn ilon tarinan sisällöstä. Tarinoissa pyydettiin kohdehenkilöitä kuvailemaan vapaamuotoisesti sellainen tilanne, jossa he ovat työssään kokeneet ilontunteita. Tarinassa pyydettiin myös selvittämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttivat tilanteeseen ja ottamaan kantaa siihen, mikä on ilon merkitys yleensä työelämässä. Työn ilon tarinat ovat haastateltavien itse, omasta elämästään kirjoittamia kertomuksia. Tällaiset tiedonkeruutavat, joissa pyritään ymmärtämään toimijoita heidän itse kirjoittamiensa tarinoiden kautta, ovat yleistyneet laadullisen tutkimuksen menetelminä (Hirsjärvi ym. 1998, 214). Laadullisen osuuden lisäksi oli alun perin tarkoituksena laatia kvantitatiivinen kysely, joka olisi lähetetty kaikille pilottiryhmien yli 45-vuotiaille vakituisille työntekijöille.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena olisi ollut selvittää eri pilottiryhmien työniloon vaikuttavien tekijöiden nykyistä tilaa. Kvantitatiivisen tutkimuksen laatimisesta kuitenkin luovuttiin ja se päätettiin korvata pilottiryhmien työntekijöiden keskuudessa toteutettavilla vastaavilla ryhmähaastatteluilla ja niihin ennakolta kirjoitettavilla työn ilon tarinoilla. Kvantitatiivisen tutkimuksen poisjättämiseen vaikutti sen mittarien luomisen ongelmallisuus. Työn ilo on tutkimusaiheena niin uusi, että sen tutkiminen oli perustellumpaa toteuttaa laadullisilla menetelmillä. Määrällinen aineisto olisi voinut jäädä laadullisesta aineistosta irralliseksi. Kyselytutkimuksen ongelmana on yleisesti se, että kerätty aineisto jää usein pinnalliseksi, eikä tutkijan ole myöskään mahdollista varmistua siitä, kuinka vakavasti ja rehellisesti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen. Mittareiden luominen on myös ongelmallista, sillä tutkija ei voi olla varma miten perehtyneitä vastaajat ovat kyseiseen asiaan ja miten hyviä vastausvaihtoehdot ovat heidän mielestään. (Hirsjärvi ym. 1998, 191) Kvantitatiivinen tutkimus olisi myös muodostunut hyvin työilmapiiri- ja työtyytyväisyystutkimusten kaltaiseksi, joka ei ollut tämän tutkimuksen tarkoitus. Kvantitatiivisia tutkimustuloksia kohdeorganisaatio saa vuoden 2006 keväällä toteutettavasta työolobarometrista, jonka kysymyksiin tämän tutkimuksen tuloksilla voidaan vaikuttaa.

## 4.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Koko tutkimusprosessi alkoi niin, että tutkija tutustui alustavasti kirjallisuuteen ja muodosti itselleen käsityksen siitä, että tutkimusaihe itsessään oli tutkimisen arvoinen. Jo tässä vaiheessa tutkija aloitti myös kirjoitusprosessin, mutta jälkikäteen arvioituna tutkimusraportin kirjoitusprosessi alkoi liian aikaisin, jo ennen kuin tutkimusongelma oli täsmentynyt. Tästä oli seurauksena ns. turha materiaali, jota valmiissa tutkimuksessa ei ole hyödynnetty. Samalla kuitenkin tutkijan oma ymmärrys aiheesta lisääntyi. Tutkijalle sopii tämänkaltainen tyyli, jossa hän lukiessaan lähdekirjoja tekee samanaikaisesti muistiinpanoja ja jäsentää tätä kautta aihetta myös mielessään. Kielteisenä puolena on kuitenkin turhan työn tekeminen.

Kirjallisuuden tutustumisen jälkeen toteutettiin pilottiryhmien ryhmähaastattelut ja niissä esiin tulleiden asioiden pohjalta muodostui tarkempi käsitys työnilo ilmiöstä. Haastatteluja varten tutkija oli kirjallisuuden pohjalta laatinut itselleen haastattelurungon (liite 1), joka sisälsi kysymysmuodossa ne teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin. Haastatteluja järjestettiin yhteensä kuusi ja niihin osallistui 23 henkilöä. (Taulukko 1) Haastateltavien iät vaihtelivat 45 ja 62 vuoden välillä ja heidän keski-ikänsä oli 55 vuotta. Haastateltavien työuran pituus Porin kaupungin palveluksessa vaihteli 15 ja 45 vuoden välillä. Työuran pituus oli keskimäärin 27,5 vuotta. Ryhmähaastattelut onnistuivat tutkijan mielestä hyvin ja osallistujat olivat kiinnostuneita aiheesta ja halukkaita tekemään yhteistyötä.

Haastattelujen lomassa ja niiden jälkeen tutkija palasi uudelleen aikaisempaan kirjallisuuteen, johon tutustuminen oli huomattavasti helpompaa, kun oli jo olemassa käsitys tutkimuksen tuloksista. Tämän kaltainen eteneminen on tässä tutkimuksessa perusteltua, sillä työnilo ei ole varsinainen tieteellinen käsite, eikä siitä ole olemassa juuri kyseisellä termillä paljoakaan tieteellistä kirjallisuutta. Kuitenkin alustavien tutkimustulosten perusteella oli mahdollista löytää aiheeseen sopivaa kirjallisuutta runsaastikin. Kyse oli kuitenkin pohjimmiltaan siitä, miten työ, työyhteisö, esimiestyö ja työntekijä itse vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin työssä.

**Haastattelu****Osallistujia Kesto Työnilon tarinoiden lukumäärä**

H1. Päivähoidon esimiehet	3	1.25	2
H2. TPK:n esimiehet	4	1.30	0
H3. Kirjaston esimiehet	5	1.20	5
H4. Kirjaston työntekijät	3	1.35	2
H5. Päivähoidon työntekijät	4	1.20	3 + 1, henkilö ei osallistunut haastatteluun sairastumisen vuoksi, mutta lähetti tarinan
H6. TPK:n työntekijät	4	1.30	0

Taulukko 1 Tutkimuksen ryhmähaastattelut ja työnilon tarinoiden määrä

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti mahdollisimman nopeasti niiden toteuttamisen jälkeen. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, jotta tutkimuksen empiriaosuudessa olisi mahdollista käyttää suoria lainauksia haastateltavien kommentteista. Litterointi pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, sillä jos nauhoituksen kanssa olisi esiintynyt ongelmia, haastattelijalla olisi vielä muistanut haastattelun kulun pääpiirteissään. Nauhoitukset onnistuivat kuitenkin hyvin ja haastateltavat noudattivat annettuja ohjeita kiittävästi ja välttivät puhumista toistensa päälle. Haastattelujen litterointi itsessään oli suuri töistä haastattelujen määrän (6 kpl) ja niiden kestojen vuoksi (1.20–1.35). Laadullisen tutkimuksen ajatellaan usein häviävän tilastolliselle tutkimukselle päättelyn tehokkuudessa, sillä laadullisen aineiston käsittelylle ja johtopäätösten teolle ei voida löytää vastaavia menetelmiä ja sääntöjä kuin tilastollisen aineiston kohdalla. Laadullisen aineiston huolellisella käsittelyllä voidaan kuitenkin tuottaa selkeä ja koko aineiston kattava tulkinta. (Koskinen ym. 2005, 229) Tässä tutkimuksessa aineiston käsittely jatkui litteroinnin jälkeen aineiston läpi lukemisella ja samalla aineistosta pyrittiin löytämään merkittävimpiä, toistuvia teemoja, jotka haluttiin nostaa esiin empiriaosuudessa. Näiden teemojen tuli antaa vastauksia tutkimuksen pääongelmaan ja alaongelmiin. Myös työnilon tarinoita ja aikaisempaa kohderyhmistä olemassa olevaa aineistoa (esimerkiksi työolobarometri ja pilottiryhmien toimintakertomukset) käsiteltiin valittujen teemojen valossa.

## 4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella on laadullisessakin tutkimuksessa merkitystä, sillä sen tarkastelulla pyritään tutkimuksen laadun parantamiseen. Sen avulla vastataan kysymyksiin, voiko tutkimukseen tai siinä esitettyihin väitteisiin luottaa. Tutkimuksen validiteetille ei kuitenkaan saa antaa liikaa painoarvoa ja on aina muistettava, minkä vuoksi kyseistä tutkimusta tehdään. Tutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä ainoastaan virheettömyyteen, vaan sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa. Liiallisella validiteetin korostamisella tutkimuksessa saatetaan päätyä riskien välttämiseen. (Koskinen ym. 2005, 253) Validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin väite, tulkinta tai tulos kuvaa sitä kohdetta, jota sen on tarkoitus kuvata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla ymmärretään tulkinnan loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoisella validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tulkinnan yleistettävyyttä muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteetin tarkoituksena on ehkäistä virhepäätelmät tuloksista. (Koskinen ym. 2005, 254 – 255)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta saattoi heikentää haastatteluihin osallistuneiden henkilöiden ns. puolustuskäyttäytyminen. Haastateltavat saattoivat kuvata itseään ja omaa työyhteisöään todellista myönteisemmin. Haastatteluiden luotettavuutta heikentääkin se, että ihmisillä on taipumus antaa haastatteluissa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Haastattelut ja niistä saatava aineisto ovat myös aina tilannesidonnaisia. Näin ollen haastateltavat voivat puhua haastattelussa toisin, kuin tekisivät jossain muussa tilanteessa. Tämän vuoksi kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tuloksia tulee yleistää harkiten. (Hirsjärvi ym. 1998, 203) Tutkimuksen aihe, ikääntyvien työntekijöiden työnilo, on kuitenkin suhteellisen helppo tutkimusaihe, sillä sen avulla pyritään löytämään työstä ja työyhteisöistä niiden myönteisiä puolia, eikä päätarkoituksena ole ongelmien etsiminen ja käsittely. Työnilon tutkimisen voidaankin sanoa olevan siinä mielessä helppoa, etteivät haastateltavien puolustusmekanismit vaikuta siihen todennäköisesti kovin voimakkaasti (Varila & Viholainen 2000, 34). Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa kuitenkin se, että toiset haastateltavat ovat optimistisempia ja ajattelevat myönteisemmin kuin toiset. Tämä kuuluu yksilölliseen vaihteluun.

Toinen tutkimuksen tulosten luotettavuuteen vaikuttava tekijä oli haastattelujen ryhmätilanne. Ryhmätilanteissa ongelmana voi olla se, että uskaltavatko kaikki sanoa oman

mielipiteensä. Mukana olevista osa on aina toisia puheliaampia ja heidän näkemyksensä saattavat korostua tutkimuksen tuloksissa. Tutkija pyrki kuitenkin haastatteluissa kannustamaan kaikkia osallistujia esittämään mielipiteitään ja hän myös kohdisti tarvittaessa kysymyksiä ryhmähaastattelujen hiljaisemmille osallistujille. Työnilon tarinoiden kirjoittamisen kautta pyrittiin myös varmistamaan kaikkien osallistujien henkilökohtaisten näkemyksien esiin saaminen. Kaikki haastateltavat eivät kuitenkaan kirjoittaneet tarinoita, 23 osallistujasta 13:sta kirjoitti tarinan.

Tutkijan päivähoidon tulosten tulkintaan ja analysointiin saattoivat vaikuttaa tutkijan oman äitinsä kanssa tutkimusprosessin aikana käymät keskustelut ja tätä kautta lisääntynyt ymmärrys. Tutkijan äiti työskentelee Porin kaupungin päiväkodissa vakituisena työntekijänä ja on iältään yli 45-vuotias, joten hän kuuluu tutkimuksen kohderyhmään. Tämän vuoksi keskustelut eivät tutkijan mielestä vääristä tutkimuksen tuloksia, vaan antavat ainoastaan lisätietoa ilmiöstä.

## **5 IKÄÄNTYVIEN TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖNILON KOKEMUKSET**

Tässä luvussa käsitellään ryhmähaastattelujen ja työnilon tarinoiden tuloksia. Tuloksien käsittelyssä on pyritty löytämään eri pilottiryhmien haastatteluista yhteneviä tekijöitä, jotka mahdollisesti voivat olla yhteisiä työniloon vaikuttavia tekijöitä muissakin Porin kaupungin työyhteisöissä. Tämän lisäksi on pyritty nostamaan esiin eri pilottiryhmien sekä esimiesten ja työntekijöiden haastattelujen tulosten eroavuuksia.

### **5.1 Ikääntymisen merkitys työelämässä**

Työntekijöiden ikääntyminen tuo mukanaan sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työelämässä. Ikääntymiseen liittyvän yleisen keskustelun kielteisyys tuli esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Haastateltavien oli huomattavasti helpompaa löytää iän kartumisesta kielteisiä kuin myönteisiä puolia. Samoin kielteiset vaikutukset tulivat heidän mieleensä aikaisemmin, mutta lisäkysymyksien kautta tuli esiin myös ikääntymisen myönteisiä vaikutuksia. Miehet ottivat esiin naisia enemmän kielteisiä vaikutuk-

sia, mutta tähän vaikuttaa varmasti olennaisesti heidän fyysisempi työnsä, joka aiheuttaa jo aikaisemmin vaatimuksia työntekijöiden fyysiselle ja psyykkiselle jaksamiselle.

Haastattelujen alussa osallistujia pyydettiin ottamaan kantaa termeihin ikääntyvä ja ikääntynyt työntekijä ja kertovan niiden herättämistä mielikuvista. Ikääntyvä termi koettiin päivähoiton ja kirjaston haastatteluissa vieraaksi ja negatiivissävyiseksi. Sen koettiin kuvaavan itseä vanhempia henkilöitä ja se myös johdatti ajatuksia iän kielteisiin piirteisiin. Kuitenkin teknisten osastojen haastatteluissa kävi ilmi, että ikääntyvä työntekijä termiin liittyvä ”45 vuoden ikäraja” piti käytännön työelämässä paikkansa. Päiväkotien ja kirjastojen ryhmähaastatteluissa korostui, että haastateltavat kokivat itsensä kalenteri-ikänsä nuoremmiksi ja iän mukanaan tuomat fyysiset muutokset eivät vastanneet heidän kokemaansa mielentilaa. Tehtävä työ vaikuttaakin haastattelujen perusteella siihen, keiden voidaan ajatella olevan ikääntyviä työntekijöitä. Työn korkeat vaatimukset (erityisesti fyysiset vaatimukset) aiheuttavat ikääntyville työntekijöille eniten ongelmia.

### **5.1.1 Ikääntymisen myönteiset vaikutukset työelämässä**

Ikääntymisen myönteisistä vaikutuksista kaikissa ryhmähaastatteluissa nousi esiin iän myötä karttunut osaaminen ja kokemus, joka koetaan tärkeäksi kaikissa töissä. Fyysisiä ongelmiaakin kyetään kompensoimaan kertyneen kokemuksen ja tietotaidon avulla.

Ikääntyville työntekijöille on kertynyt ns. hiljaista tietoa (mm. erilaisia käytännön kikkoja), jonka avulla he selviytyvät fyysisestikin vaativista tehtävistä. Ikääntymisen myötä haastatellut kokevat myös rauhoittuneensa ja tulleen työnsä suhteen varmemmiksi. Turhaa jännittämistä ei niinkään enää esiinny ja työasiat eivät kulje mukaan yksityiselämään, vaan ne jäävät työpaikalle. Tämä on erityisen tärkeää, sillä se varmistaa riittävän levon ja palautumisen työstä. Ikääntyvät työntekijät myös arvostavat omaa kokemuksen kautta kertynyttä ammattitaitoaan.

Fyysistä työtä tekevät miehet kokevat, että heillä on paljon ammattitaitoa, mutta ikä tuo mukanaan ongelmia suorittavan työn tekemisessä. Kirjastotyössä iän koetaan mm. rauhoittavan asiakaspalvelutyössä. Omat virheet ja tietämättömyys uskalletaan myös tunnustaa, joka nuorempana oli saattanut olla ongelma. Kilpailuvietin koetaan vähenevän

iän myötä, eikä heillä enää ole tarvetta oman itsensä korostamiseen. Iän mukanaan tuomat vaikutukset koetaan kirjastotyössä yleisesti huomattavasti myönteisempinä kuin teknisillä osastoilla. Tämä johtuu osaltaan myös asennoitumisesta. Iällä ajatellaan olevan tasaannuttava vaikutus ja osalla työntekijöistä työn merkitys on lisääntynyt iän myötä. Samanlaisia tuntemuksia on myös päivähoidossa, sillä ikääntyvät työntekijät eivät enää koe, että työ olisi pois kotielämästä, vaan siihen ollaan vapaampia panostamaan. Päivähoidossa esimiesten mukaan työntekijät ovat parhaassa työiässään 40–50 -vuotiaina. Ikääntymisen myötä työntekijöille on kerääntynyt elämäkokemusta, iloja ja suruja, joiden kautta he ovat kasvaneet ja päivähoidon arvot ovat heille luonnollinen toimintatapa. Ikääntymisen myönteisenä puolena on myös tietty rauhallisuus, sillä usein hektisin vaihe myös kotielämässä on ohi.

Terveyden horjuminen tai vakava sairastuminen muuttaa usein työntekijöiden suhtautumista työhön. Sairauden jälkeen on luonnollista, että työtä ja elämää arvioidaan uudelleen. Sairastumisen jälkeen työntekijä yleensä pyrkii rauhoittamaan työtään (välttämään ns. oravanpyörää). Hyvä fyysinen kunto ja terveys ovatkin tärkeitä ikääntyville työntekijöille. He osaavat myös arvostaa niitä, sillä ovat jo kohdanneet itsessään tai esimerkiksi työtovereissaan terveyden ongelmia.

Seuraavaan kuvioon 8 on kerätty haastatteluista tärkeimmät ikääntymisen myönteiset vaikutukset työelämän kannalta.

- *Osaaminen, kokemus ja ns. hiljainen tieto*
- *Rauhallisuus ja varmuus*
- *Oman ammattitaidon arvostus*
- *Virheiden myöntämisen helpottuminen*
- *Terveyden arvostaminen*

Kuvio 8 Ikääntymisen myönteiset vaikutukset työelämässä

### 5.1.2 Ikääntymisen kielteiset vaikutukset työelämässä

Ikääntymiseen liittyy myös kielteisiä vaikutuksia, jotka vaikeuttavat ikääntyvien työntekijöiden työntekoa. Kielteiset vaikutukset ovat myös myönteisiä vaikutuksia paremmin



mielessä. Niistä on varmasti ollut enemmän puhetta kuin myönteisistä puolista. Yleisen ikään liittyvän keskustelun kielteisyyden oli huomannut myös seuraava päivähoiton esimies.

*Jos tällaista niin kun markkinoidaan lehdissä ja aletaan puhua, et ikääntyvät työntekijät 45 vuotta, niin ihmisethän on siinä mielessä aika hauskoja, että ne alkaa niin kun että, hetkinen, siis mä oon nyt ikääntyvä työntekijä. Siis mullahan on kauheesti ongelmii, mä en jaksa nyt mitään ja hetkinen millais mulla nyt oikein menee, taitaa mennäkin aika huonosti.*

Päivähoidon esimies, 59 v.

Ikääntymiseen liitetään tietynlainen asennoituminen. Ikääntyvät työntekijät alkavat ajatella eläkkeelle jäämistä ja asennoitua siihen, eli he alkavat pikku hiljaa luopua työelämästä. Monia työhön liittyviä ongelmia saatetaan myös selittää omalla iällä. Iällä selitetään myös eläkkeelle siirtymishalukkuutta, vaikka syynä loppujen lopulta voivat olla täysin eri syyt, kuten esimerkiksi osa-aikaeläkejärjestelmän joustamattomuus sekä työn organisointiin ja työyhteisöön liittyvät ratkaistavissa olevat ongelmat. Mitä enemmän iästä ja ikääntymisestä puhutaan, vaarana on, että ihmiset alkavat kokea ikänsä entistä selvemmin, kuten edellisestä päivähoiton esimiehen lainauksesta kävi ilmi. Ikääntyvät työntekijät kertovat, että heidän ikäistensä ihmisten keskusteluun kuuluvat usein puheet eläkkeestä ja sen ajankohdasta. Tämä siirtää ja osaltaan myös pakottaa sellaista työntekijöiden ajatuksia kohti eläkettä, jotka eivät sitä muuten ajattelisi. Tuleekin aina muistaa, että ikääntyminen ja sen vaikutukset ovat hyvin yksilöllisiä. Ikääntymistä enemmän tulee tarkastella ihmisen toimintakykyä, sillä ikä itsessään ei vaikuta työssä jaksamiseen, vaan siihen vaikuttaa yksilöllinen toimintakyky ja sen ongelmat.

Ikääntymisen mukanaan tuomia kielteisiä vaikutuksia ovat haastateltavien mukaan fyysiset ongelmat, kuten hidastuminen, erilaisten sairauksien esiintyminen ja fyysinen jaksaminen. Ikääntyvät työntekijät kokevat myös tarvitsevänsä enemmän lepoa ja palautumisaikaa kuin mitä olivat tarvinneet nuorempina ja tämän vuoksi esimerkiksi kirjaston vuorotyö ja teiden kunnossapidon yötyö on osalle haastateltavista raskasta. Fyysiset ongelmat korostuvat erityisesti teknisten osastojen henkilöstön kohdalla, mutta myös päivähoidossa. Muita ikääntymisen mukanaan tuomia kielteisiä piirteitä ovat haastatel-

tavien mukaan uuden oppimisen hidastuminen ja muistin heikkeneminen. Uuden oppimisen vaatimukset saatetaan myös kokea stressaavina, mutta toisaalta haastateltavat ovat tiedostaneet, että uuden oppimiseen kyllä kyetään, joskin nuoria hitaammin ja erilaisilla keinoilla. Osa ikääntyvistä työntekijöistä myös kokee työhön kyllästymistä. Eläkeiän ollessa lähellä, he eivät kuitenkaan ole enää halukkaita siirtymään uusiin tehtäviin, vaikka se olisi mahdollistakin. Myös perhe-elämä, esimerkiksi omien vanhempien tai puolison sairastuminen, saattaa aiheuttaa ikääntyville jaksamisongelmia.

Haastateltavat kokivat, että Porin kaupunki tarjoaa heille hyvät mahdollisuudet pitää huolta omasta fyysisestä kunnostaan ja TYKY-toiminta on jo vuosia ollut käynnissä. Osa haastateltavista (miehistä) oli myös osallistunut pidempikestoisiin kuntoutuksiin. Seuraavaan kuvioon 9 on kerätty haastattelujen tuloksista ikääntymisen työelämässä aiheuttamia merkittävimpiä haasteita.

- *Ikääntymiseen liittyvä kielteinen asennoituminen*
- *Fyysisen toimintakyvyn heikkeneminen*
- *Lepo- ja palautumisaikojen tarpeen kasvaminen*
- *Uuden oppimisen hidastuminen ja muistin heikkeneminen*
- *Työhön kyllästyminen*
- *Yksityiselämän raskaus*

Kuvio 9 Ikääntymisen haasteet työelämässä

## 5.2 Tarinoiden mukainen työn ilon kuvaus

*Ilon merkitys työssä on suuri, se on hyvin kantava voima. Ilo on ihmisten yksi syvimmistä tunteista, se ei ole tarkoitettu vain sinua itseäsi varten, vaan jaettavaksi. Ilo myös tarttuu. Aina ei itsellä ole paras mahdollinen päivä, mutta kun on ympärillä positiivisia, iloisia ihmisiä, voit ”siepata” heiltä vähän itsellesi.*

Päiväkodin työntekijä, 53 v.

Työnilon tarinoiden kautta haastatteluihin osallistujat olivat jo ennen haastattelua pohdiskelleet aihetta ja tarinassa kuvanneet, mitkä asiat heidän kokemaansa työniloon vaikuttavat. Kaikista työnilon tarinoista käy ilmi, että työnilon kokemiseen liittyvät vahvasti muut ihmiset. He voivat olla työtovereita, esimiehiä, asiakkaita, lapsia tai lasten vanhempia, mutta he kaikki omalta osaltaan vaikuttavat työnilon kokemiseen. Myös työ itsessään ja siinä onnistumiset tuottavat iloa. Työnilon kerrotaan koostuvan pienistä arkisista ja jokapäiväisistä hetkistä ja sanoista, jotka tuottavat hyvää mieltä. Pienten ilon hetkien kautta saadaan voimaa tehdä työtä. Työnilon kokemukset liittyvätkin usein työn valmiiksi saamiseen, itse työskentelyyn haastavan tehtävän parissa sekä myös ns. arkiin aherrukseen ja sen sujuvuuteen.

Erään työnilon tarinan mukaan ilo työssä merkitsee työssä jaksamista. Työnilon koetaankin olevan yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen laajemmin. Työnilon edellytykset ovat samoja, joiden koetaan edistävän työssä jaksamista, mutta toisaalta myös työssä jatkamista. Työniloon vaikuttavat samat työelämän myönteiset piirteet, voimavarat, jotka vaikuttavat myös työssä jatkamiseen. Työnilon kokemukset eivät yleensä kirjoittajien mukaan ole valtavia riemunpurkauksia, vaan pikemminkin tyytyväisyyttä, mielihyvää ja onnen hetkiä. Tämän vuoksi monet kirjoittajat kokivat vaikeaksi kuvata yhtä tiettyä tilannetta, jossa olivat kokeneet työniloa. Työnilo käsitetäänkin pidempikestoiseksi hyvinvoinnin tilaksi. Tarinoista ja haastatteluista käy myös ilmi, että monesti työntekijät eivät vain ole tulleet ajatelleeksi, kuinka paljon ilonaiheita heidän työnsä sisältää. Nykyisin työelämässä on totuttu käsittelemään etupäässä työelämän aiheuttamia ongelmia ja tämä näkyy myös haastateltavien kertomuksissa ja haastatteluissa. Tarinoita kirjoittaessa työntekijät olivat kokeneet myönteisiä, omiin työnilon kokemuksiin liittyviä, ns. ahaa-elämyksiä oman työn positiivisten piirteiden tunnistamisen kautta.

### **5.3 Työn sisältö työnilon lähde vai este**

Työ itsessään on yksi suurimmista työnilon lähteistä, mutta toisaalta se voi olla myös työnilon estäjä. Työnilon ensimmäinen edellytys on, että työympäristö (työskentelytilat) ja työvälineet ovat asianmukaisia. Esimerkiksi liian ahtaat tilat aiheuttavat paineita työyhteisön toimivuudelle. Työvälineet ovat haastateltavien mukaan kehittyneet viime vuo-

sikymmeninä erityisen paljon ja ne myös helpottavat työntekoa ja lisäävät työnteon mukavuutta, mutta toisaalta ne ovat myös lisänneet osaamisvaatimuksia. Merkittävintä haastateltavien mukaan on, että työ ja sen tekijä ovat yhteensopivia. Työntekijän tulee saada tehdä ns. omaa juttuaan, jotta hän voi kokea työniloa. Työn työniloa edesauttavia tai toisaalta ehkäiseviä työn ominaisuuksia käsitellään tässä työn piirreteorian mukaisessa järjestyksessä työn ydinominaisuuksia kautta, sillä ne osoittautuivat tämänkin tutkimuksen tuloksiin hyvin sopiviksi.

### 5.3.1 Työn monipuolisuus

Työn monipuolisuus ja haastavuus ovat erittäin tärkeitä työniloa lisääviä työn ominaisuuksia. Näiden puute puolestaan aiheuttaa työhön kyllästymistä ja samalla vähentää työssä jatkamissuunnitelmia. Työn monipuolisuuteen ja haastavuuteen liittyvät onnistumisen ja selviytymisen kokemukset ja mahdollisuudet käyttää omaa osaamista, jotka nousivat esiin kaikissa haastatteluissa tärkeinä ilon lähteinä. Seuraavassa haastatteluun osallistunut perhepäivähoitaja kuvaa työnsä haastavuutta.

*Tää on ainakin kaikki (oma työ) minulle semmosta haastavaa ja rikasta ja kaikkee tämmöstä. Et mää koen sen hyvin haasteellisena, et mitä vaikeempi tilanne on ja sit, kun siitä selviä ja selviytyy puhtailla papereilla, niin se on aina voitto, työvoitto.*

Perhepäivähoitaja, 55 v.

Teknisillä osastoilla onnistumisen kokemukset liittyvät mm. tavoitteiden saavuttamiseen ja oman käden jäljen näkemiseen. Haastateltavat kokevat, että työn monipuolisuus ja sen tarjoamat haasteet pitivät yllä vireyttä ja työhaluja. Ne myös vaativat jatkuvaa uuden oppimista ja osaamisen kehittämistä. Uuden oppimista vaatii myös tekniikan jatkuva kehitys. Tämä korostuu erityisesti teknisillä osastoilla ja kirjastotyössä. Työn monipuolisuuden ja haastavuuden ongelmana on, että päivien ja työn hallinta voi olla vaikeaa esimerkiksi, jos on tehtävä monia eri töitä samanaikaisesti. Tämä voi puolestaan aiheuttaa riittämättömyyden tunteita, stressiä ja uupumusta. Haastateltavat kuitenkin kokevat, että ovat ikänsä ja kokemuksensa puolesta tottuneet kyseiseen tilanteeseen. Uuden oppimiseen ja erilaisiin tekniisiin muutoksiin liittyy usein myös muutosvastarintaa ja iän karttumisen myötä haastateltavat eivät enää olleet aivan yhtä halukkaita tart-

tumaan kaikkeen uuteen. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että esimerkiksi tekniset muutokset olivat olleet pidemmän päälle myönteisiä ja ne pitivät myös mielenkiintoa yllä ja työntekijät vireinä. Työnantajan tuleekin tarjota myös ikääntyville työntekijöille mahdollisuuksia kehittää itseään ja osallistua koulutuksiin ja tätä kautta ylläpitää työkykyään ja osaamistaan tarvittavalla tasolla.

Työn monipuolisuutta voidaan lisätä esimerkiksi tehtäväkiertojen kautta. Samalla työntekijöille tarjoutuu mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan ja selviytyä paremmin tulevaisuuden haasteista. Tehtäväkierto voisi myös mahdollistaa ns. työrajoitteisten työntekijöiden uudelleensijoittumisen ja sitä kautta voidaan osaltaan välttää ennen aikaisia eläkkeelle siirtymisiä. Tehtäväkierron yhtenä ongelmana ovat kuitenkin taloudelliset syyt. Työntekijöitä on vähän, jolloin kaikilla on omat tehtävänsä ja vastualueensa. Teknisten osastojen haastateltavat kokevat, että organisaatiolle tulee liian kalliiksi pitää toista miestä opettelemassa. Tehtäväkierto koetaan myös jokseenkin vieraaksi, mutta kuitenkin motivaatiota lisääväksi käytännöksi. Tehtäväkierron tulisi työntekijöiden mukaan kuitenkin alkaa jo työuran alussa, jottei osaaminen olisi vielä niin tehtäväkohtaista, kuten seuraavasta käy ilmi.

*Kyl se (tehtäväkierron aloittaminen) vaikeeta on. Et siinä on aika kauhee kouluttaminen. Se täytyis olla ihan nuoresta lähtien, sillai et se olis jatkuvaa. Mutta kyllähän tänä päivänä trendi se on, moniosaaminen.*

TPK:n työntekijä, 51 v.

Teknisten osastojen ikääntyvät työntekijät kokevat, että tehtäväkierron menetelmä olisi saattanut lisätä heidän työhalujaan pidemmällä tähtäimellä. Päivähoidossa tehtäväkiertoon on mahdollisuus esimerkiksi päiväkotien kesäpäivystysten kautta, jolloin työntekijällä on mahdollisuus työskennellä vieraassa päiväkodissa tietyn ajan. Kirjastoissa monet haastateltavista ovat työskennelleet eri osastoilla ja kokevat, että se on ollut tärkeää. Osaston työilmapiirin ollessa hyvä ja työnteon sujuessa halukkuus tehtäväkiertoon ei kuitenkaan ole suurta. Yleisesti voidaan sanoa, että ajatus tehtäväkierrosta vastaanotettiin myönteisemmin esimiesten haastatteluissa kuin työntekijöiden haastatteluissa.

Toinen työtä monipuolistava toimintatapa on käyttää ikääntyviä työntekijöitä työhön opastajina tai esimerkiksi nuorempien työntekijöiden mentoreina. Päivähoidossa työntekijät ovat tottuneet opastamaan esimerkiksi opiskelijoita ja samaa on harjoitettu myös teknisillä osastoilla oppisopimuskoulutuksissa. Tämä koetaan erittäin antoisana ja se myös lisää työn haastavuutta sekä mielenkiintoa ja samalla organisaatiossa voidaan siirtää osaamista nuoremmille. Nuorempien työntekijöiden opastus antaa ikääntyville työntekijöille mahdollisuuksia käyttää omaa osaamistaan ja jakaa omaa tietoaan. Tämä vaatii kuitenkin tukea ja opastusta esimiestasolta.

### **5.3.2 Työkokonaisuus**

Työkokonaisuus tulee selkeimmin esille teknisten osastojen työntekijöiden haastattelussa. He kokevat tärkeäksi päästä tekemään työtehtävänsä alusta loppuun asti itse ja valmis lopputulos tuottaa heille mielihyvää. Myös muista haastatteluista kävi ilmi, että selkeät työkokonaisuudet ovat tärkeitä mm. palautteen annon ja palkitsemisen kannalta. Päivähoito ja kirjastotyössä ei ole mahdollisuutta vastaaviin selkeisiin työkokonaisuuksiin kuin teknisillä osastoilla. Kirjaston työntekijöiden mukaan heidän työtään leimaa konkreettisuuden puute ja heidän työnsä ei tule koskaan valmiiksi. Tämä saattaa myös olla henkisesti vaativaa. Konkreettisuuden puute vaikuttaa myös siihen, että työtä ei koskaan voi hallita täydellisesti.

### **5.3.3 Työn merkittävyys**

Työn merkittävyys koetaan kaikissa pilottiryhmissä selkeimmin asiakkaiden kautta. Päivähoidossa asiakkaat eli lapset ja heidän vanhempansa ovat kaikkein konkreettisimmin läsnä, mutta myös kirjastoissa asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat toiminnan lähtökohta ja olemassaolon syy. Teknisillä osastoilla asiakas ei ole yhtä selkeästi läsnä, mutta myös näistä haastatteluista kävi ilmi, että työn merkittävyys lähtee asiakkaasta. Asiakkaat ja heidän läsnäolonsa ovat kaikille pilottiryhmille yksi tärkeä ilon lähde. Työssä perustehtävän tulisi olla selkeä ja kaikkien tulisi myös ymmärtää, miksi työtä tehdään.

*Sen takia me ollaan valmiita vaihtamaan töitä ja auttamaan toisiamme ja niin edelleen, et asiakas sais parhaan mahdollisen palvelun.*

Kirjaston esimies, 58 v.

Suora asiakaspalvelutyö ei kuitenkaan sovi kaikille työntekijöille, vaikka he ymmärtäisivätkin perustehtäväkseen asiakkaiden palvelun. Pilottiryhmien asiakaskontaktit vaihtelevat läheisyyden lisäksi myös yhteistyön ja palautteen suhteen. Päivähoidossa ja kirjastoissa yhteistyö asiakkaiden kanssa on läheistä ja vuorovaikutteisempaa, sekä se myös tarjoaa yleensä paljon nimenomaan positiivista palautetta. Teknisten osastojen yhteistyö asiakkaiden kanssa on yleensä kaukaisempaa ja vuorovaikutusta on vähemmän. Asiakailta saatava palaute on erityisesti teiden kunnossapidossa yleensä negatiivista.

### 5.3.4 Itsenäisyys

Ikääntyville työntekijöille yksi tärkeimmistä työniloa tuottavista työn ominaisuuksista on itsenäisesti tehtävä työ, jonka kautta he voivat kokea arvostusta ja luottamusta. Itsenäisesti tehtävässä työssä työntekijä voi toteuttaa itseään ja tehdä työtään vapaasti omalla tavallaan, ilman esimiehen tai työtovereiden jatkuvaa valvontaa ja puuttumista. Kaikilla työntekijöillä on omat vahvuutensa, joiden hyödyntäminen vaatii sitä, että ihmiset voivat työskennellä omalla tavallaan ja omalla persoonallaan. Tämä on myös organisaation menestyksen kannalta tärkeää. Itsenäisyyden kannalta on tärkeää, että työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, tulla kuulluksi ja tehdä sitä koskevia päätöksiä sekä saada sitä koskevat tiedot ensimmäisinä, kuten kirjaston esimiehen mielipide osoittaa.

*Esimies ottaa sen henkilön tai sen osaston, sen työryhmän mukaan, kun ollaan jotakin suunnittelemassa tai muuttamassa, et nää pääsee osallistumaan ja vaikuttamaan. Ettei päätökset tule vaan kaatamalla ylhäältä ja siihen sitten mukaudutaan.*

Kirjaston esimies, 45 v.

Itsenäisyyteen työssä liittyy se, että omaa työtä on mahdollista kehittää. Ikääntyvät työntekijät kokevat myös, että heitä arvostetaan, kun he saavat tehdä työnsä itsenäisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esimies tai työtoverit jättävät ikääntyvän työntekijän

tekemään työtään täysin ”rauhassa”, vaan tukea ja apua tulee olla tarjolla sitä tarvittaessa. Tämän koetaan olevan suuresti riippuvaista työntekijän luonteesta, sillä toiset työntekijät tarvitsevat enemmän tukea kuin toiset. Itsenäisyyteen liittyy samalla myös vastuu omasta työstään ja toisaalta vapaus tehdä sitä omaan tahtiinsa. Vastuullisuuden koettiin myös tuovan mukanaan eräänlaista statusta.

### 5.3.5 Palaute työstä

Työstä saatava palaute koetaan erittäin tärkeäksi työn ilon lähteeksi, jolla on myös suuri motivoiva vaikutus. Palautetta saadaan monesta lähteestä, asiakkailta, työtovereilta, yhteistyökumppaneilta ja esimiehiltä. Palautteen lähteestä riippumatta sen saaminen on työn ilon kannalta tärkeää. Työn ilon edistämisen kannalta parasta palautetta on reaaliaikainen, suora ja oikeutettu palaute. Kaikkea palautetta ei kuitenkaan tarvitse antaa suoraan sanallisesti, vaikka tämä onkin hyvä keino, vaan monet haastateltavista kertovat myös vaistoavansa esimerkiksi arvostuksen ja luottamuksen toisen käyttäytymisestä, kuten kirjaston työntekijä kuvaa seuraavassa.

*Mää en saa kauheesti esimieheltäni palautetta. En muist, et koska olisin saanu, mut mä uskon, et hän luottaa minuun täysin. Se tieto, ettei hän käy minuu edes kattomas eikä kysymäs miten menee, niin mä uskon et hän luottaa minuun.*

Kirjaston työntekijä, 53 v.

Ikääntyvät työntekijät kokevat, että palautteen tulisi aina olla ansaittua. Ylenmääräistä kiittelyä vierastetaan. Kielteisen palautteen saaminen koetaan myös tärkeäksi, mutta siihen tulee olla aihetta ja se tulee myös esittää oikealla tavalla ja oikealle henkilölle. Kehittävä kielteinen palaute myös kannustaa työntekijöitä parantamaan suoritustaan.

Palautteen antaminen on lähiesimiesten (erityisesti kirjaston ja teknisten osastojen) mielestä vaikeaa ja vierastakin. He lähinnä toivovat, että heidän arvostuksensa näkyy heidän käytöksestään. Palautteen antamisen vaikeutta selitetään esimerkiksi heidän ikäistensä ihmisten kasvatuksella. Lähiesimiehet kokevat, että nuoremmille työntekijöille palautteen antaminen ja vastaanottaminen on luonnollinen toimintatapa. Erityisesti kirjastossa kielteisen palautteen antaminen koetaan vaikeaksi.



Palautteen saamismahdollisuudet eroavat muutoinkin pilottiryhmien välillä. Päivähoi-  
dossa palautteen antaminen ja saaminen on tavallista jo työn luonteen takia. Erityisesti  
lapsilta saatava palaute ja heidän hyvinvointinsa koetaan työniloa lisääväksi tekijäksi  
sen aitouden ja rehellisyyden takia. Myös työyhteisöissä palautetta annetaan ja sen myö-  
tä koetaan arvostusta. Kirjastoissa asiakaspalautetta tulee paljon ja se on pääasiassa  
myönteistä ja tuottaa työntekijöille iloa. Myönteinen asiakaspalaute on sitä palkitse-  
vampaa, mitä enemmän työntekijä on joutunut asian eteen ponnistelemaan. Kirjaston  
työntekijöiden haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että organisaation sisällä erityisesti  
vertikaalisesti palautteen anto on melko vähäistä. Palautteen antajan tulee osata kiittää  
ns. oikeista asioista, eli hänen on tunnettava työ, josta antaa palautetta. Teknisillä osas-  
toilla erityisesti kunnossapidon osastolla leimaavaa on kielteisen asiakaspalautteen suuri  
määrä. Myönteisiä asiakaspalautteita ei juuri tule, vaikka työt olisi hyvin hoidettu. Tämä  
aiheuttaa paineita ja vaatimuksia työyhteisölle, työntekijälle itselleen ja esimiestyölle,  
jotta työntekijät voivat tietää ja kokea tehneensä työnsä hyvin. Teknisten osastojen esi-  
miehet ovat myös tiedostaneet, että heidän työntekijänsä kokevat mielihyvää saamas-  
taan kiitoksesta ja muusta palautteesta ja se myös parantaa osaston yhteishenkeä. Pa-  
lautteen määrä jää kuitenkin melko vähäiseksi. Teknisten osastojen esimiehet itsekkin  
kokevat saavansa vähän palautetta työstään. Kuitenkin harvat myönteiset asiakaspalaut-  
teet muistetaan vuosienkin takaa.

Yhdeksi palautteen muodoksi koetaan palkka, jonka pienuus nousi esiin jokaisessa  
haastattelussa. Alhaisten palkkojen koetaan osaltaan myös kuvaavan työnantajan eli  
Porin kaupungin heihin kohdistamaa arvostusta. Palkan pienuuden vaikutusta työniloon  
kuvaa seuraava perhepäivähoitajan kommentti.

*Kaikki muu työssä on iloisuutta, mut sitten kun tulee 15.pvä ja avaa sen tilinauhan, niin  
kyl tulee itku silmään. Se on kyl totta.*

Perhepäivähoitaja, 55v.

Myönteisen palautteen merkitys korostuu myös rahallisen palkan pienuuden vuoksi,  
sillä haastateltavat saavat kiitoksesta palkkion ja ymmärtävät myös arvostaa sitä sellai-  
sena.

*Kun me saadaan se työ valmiiks ja siellä tulee hymyilevä naama esiin, niin sekin tuntuu hyvältä. Ettei siellä ensimmäiseks huudeta, taikka sanota, et kyllä kesti tai ei oo hyvännäköinen tai mitä se tollain tehtiin. Nämä on semmosia asioita, useimmiten se (työnilo) tulee just siitä, koska sen tietää, et palkkaa me emme kuitenkaan enempää saa.*

TPK:n työntekijä, 62 v.

Esimiehet toivovat erityisesti teknisillä osastoilla joustavuutta ja vaikutusvaltaa rahallisten kannustimien käyttöön, jotta he voisivat tätä kautta ohjata alaistensa käyttäytymistä ja palkita hyvistä suorituksista. Päivähoidossa ja teknisillä osastoilla juuri käyttöön otettujen tulospalkkausjärjestelmien ei koeta mittaavan oikeita asioita ja niiden kannustinarvo on haastateltavien mukaan suorastaan heikko.

Seuraavassa kuviossa 10 on haastatteluiden pohjalta laadittu yhteenveto työn merkittävimmistä voimavara- ja vaatimustekijöistä.

<i>Työn voimavaratekijät</i>	<i>Työn vaatimustekijät</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Työn monipuolisuus ja haastavuus</i></li> <li>• <i>Onnistumisenkokemukset, mahdollisuudet käyttää osaamista ja kehittää itseään</i></li> <li>• <i>Työn merkittävyys (asiakkaiden kautta)</i></li> <li>• <i>Työnteon itsenäisyys, mahdollisuudet kehittää työtä</i></li> <li>• <i>Työstä saatava palaute</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Työn yksitoikkoisuus</i></li> <li>• <i>Huonot työn hallinnan mahdollisuudet, riittämättömyyden tunteet</i></li> <li>• <i>Liiallinen seuranta</i></li> <li>• <i>Runsas negatiivinen asiakaspalaute, vähäinen positiivinen palaute</i></li> <li>• <i>Arvostuksen, luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien puute sekä alhainen palkka</i></li> </ul>

Kuvio 10 Työn voimavara- ja vaatimustekijät

## 5.4 Työyhteisön merkitys työnilon kokemismahdollisuuksille

Haastateltavien työyhteisöt eroavat paljon toisistaan, eikä niillä kaikissa tapauksissa tarkoiteta virallisen organisaatiokaavion mukaisia yksiköitä. Päivähoidossa perhepäivähoitajien työyhteisöihin kuuluu vahvasti esimies, lapset ja lasten vanhemmat, kun taas päiväkodeissa työntekijöiden työyhteisö jakaantuu oman osaston työtovereihin sekä toisaalta koko päiväkodin henkilökuntaan. Vastaavasti päiväkotien johtajat pitävät työ-

yhteisönään muiden päiväkotien johtajia, joiden kanssa heillä on paljon yhteistyötä ja toisaalta toinen määritelmä työyhteisölle on ns. oman talon henkilökunta. Kirjastoissa vastaavasti niin työntekijöiden kuin myös esimiesten lähityöyhteisönä on oman osaston henkilökunta ja toisaalta työyhteisö kokonaisuudessaan kattaa koko kirjaston henkilökunnan. Näin on myös teknisillä osastoilla. Talonrakennusosastolla työntekijät työskentelevät työpareittain ja kunnossapito-osastolla melko itsenäisesti, osaltaan kokonaan yksin, mutta työyhteisöön ajatellaan laajemmin kuuluvan omien osastojen henkilökunta kokonaisuudessaan.

Työyhteisön merkitys työnilon kokemismahdollisuuksille on hyvin suuri. Parhaimmat mahdollisuudet kokea työniloa ovat hyvän työilmapiirin työyhteisöissä. Hyvää työilmapiiriä kuvataan me-hengellä, keskinäisellä luottamuksella, kuuntelutaidolla, avoimuudella, hyvällä tiedonkululla, rehellisyydellä, avun ja tuen tarjoamisella, palautteen antamisella, omalla huumorilla sekä erilaisuuden hyväksymisellä. Seuraavassa päiväkodin johtaja kuvaa huumorin merkitystä työyhteisölle.

*Et semmonen pieni asia, mut mikä on tärkeä, niin on semmonen huumori. Siis työyhteisö tarvi tietynlaisen huumorintajun. Se on omanlainen joka työyhteisössä. Mutta ei se tietysti saa överikskään mennä. Huumorilla selvitään aika monesta asiasta.*

Päiväkodin johtaja, 52 v.

Hyvästä työyhteisöstä puuttuu kielteinen keskinäinen kilpailu ja salailu ja työntekijät uskaltavat paljastaa omat heikkoutensa ja tekemänsä virheet. Tärkeäksi kuvataan myös sitä, että jokaisella on mahdollisuus tuoda työhön mukanaan oma persoonansa ja omat tunteensa, mutta esimerkiksi pahan olon siirtämistä toisille tulee välttää. Hyvässä työyhteisössä osataan myös itse ottaa vastuuta omasta toiminnasta ja ratkaista työyhteisön sisällä syntyviä ristiriitoja sekä osataan myös nostaa esille työntekijöiden jaksamisoingelmat ja puuttua niihin.

Hyvään työyhteisöön liittyy haastateltavien mukaan vastavuoroisuus. Yksi ihminen ei voi tietää kaikkea, joten hän voi itse tarvita apua ja tukea, mutta toisaalta hän voi myös tarjota niitä. Esimiehen asema ja hänen tasapuolinen käyttäytymisensä ovat hyvän yhteishengen ja ilmapiirin edellytys ainakin pienissä ja läheisissä tiimeissä, joiden osana esimiehet toimivat. Syynä ovat esimiehen työntekijöitä korkeampi valta-asema ja vallan

käyttämistavat. Esimiehellä on kuitenkin vaikutusta kaikenlaisissa työyhteisöissä. Yleisesti voidaan sanoa, että hyvää ja toimivaa työyhteisöä pidetään usein itsestään selvyytenä, mutta vasta, kun ilmenee ongelmia, sen arvo tunnistetaan. Ikääntyvien työntekijöiden kohdalla kävi ilmi, että työniloa tuottaa myös avun ja tuen tarjoaminen työtovereille. Oman osaamisen käyttäminen, osaamisen ja tietämisen kokemukset sekä toisen auttaminen tuottavat mielihyvää. Hyvää yhteishenkeä nostattaa esimerkiksi yhdessä tapahtuva uuden opettelu ja siitä saatavat yhteistyön ja onnistumisen kokemukset, vapaa-ajan yhteistoiminta, työyhteisössä annettava palaute sekä mahdollisuudet keskustella muistakin kuin työasioista.

#### **5.4.1 Työyhteisöjen ristiriidat**

Ristiriidat ovat työyhteisöissä arkipäivää, erityisesti tämä tulee esiin päiväkotien suurissa työyhteisöissä, joissa työskentelee hyvin erilaisia työntekijöitä, sekä teknisillä osastoilla, joiden työntekijät työskentelevät hyvin erillään ja itsenäisesti. Työyhteisöjen ristiriidat rasittavat niin esimiehiä kuin myös työntekijöitä. Jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla tulee olla omalta osaltaan parantaa yhteishenkeä, usein esimiehen vastuulle kuitenkin jää ongelmiin puuttuminen. Mikäli esimies ei kykene puuttumaan työyhteisönsä ongelmiin tai kokee, ettei hänellä ole niihin vaikutusvaltaa, ongelmilla on tapana jatkua ja syventyä.

Työssä jaksamisongelmien syyt ovat haastateltavien mukaan useammin työyhteisössä ja sen ilmapiirissä kuin työssä itsessään. Työyhteisöissä esiintyviä ongelmia ovat haastateltavien mukaan mm. selän takana puhuminen, salailu, kateus, henkilökemioista aiheutuvat ongelmat (ei tulla toimeen), kuppikunnat, jaksamisongelmat, liian vähäinen työntekijämäärä ja liika työ. Huonon työilmapiirin työyhteisöissä myös työniloa yleensä lisäävä huumori saattaa saada kielteisen merkityksen. Sitä voidaan käyttää myös kiusaamisen välineenä. Toisaalta myös erittäin hyvä yhteishenki osaston sisällä saattaa johtaa ns. me vastaan muut asetelmaan, joka ei taas koko organisaation ilmapiiriin kannalta ole hyvä asia. Päiväkodeissa ei ole mahdollista vaikuttaa oman osastonsa työntekijöiden valintaan, vaan työntekijät seuraavat lapsiryhmien mukana. Tämän vuoksi työtoverit muuttuvat usein ja muutosta seuraa aina ajanjakso, jolloin osaston työntekijät ns. hioutuvat yhteen. Vaikka muutokset saattavat rasittaa ja välillä johtaa henkilökemioista

johtuviin ongelmiin, käytäntöä pidetään yleisesti hyvänä ja tasa-arvoisena. Myös työntekijät itse joutuvat tällöin pohtimaan perustehtäväänsä, eli sitä minkä takia työtä tehdään. Syynä eivät ole työtoverit ja oma viihtyminen, vaan asiakkaiden eli lasten hyvinvointi.

Teknisillä osastoilla esimiehet eivät erityisemmin kehuneet osastojensa työilmapiiriä. Erityisesti kunnossapito-osaston työilmapiirissä on parantamisen varaa, kuten kunnossapidon esimiehen mielipide osoittaa.

*Se on mennä meilläkin nyt siihen, surukseni täytyy tunnustaa, et ko motivaatio on mennä ukkeleilt. Asenne on mennä ja se on mennä työntekijöilt kanssa. Se meni kun meijät siirrettiin tonne. Surkee vaan sanoo, et se (huono ilmapiiri) on ollu korjaamolla maailman sivu, mut nyt siel on mejänkin sakki viel mukana. Se on imassu ne kaikki huonoimmat puolet sieltä.*

TPK:n esimies, 61 v.

Teknisten osastojen työntekijät puolestaan eivät osanneet kuvata koko osaston työilmapiiriä sen vuoksi, että työskentelivät lähinnä yksin tai työparin kanssa ja yhteistoiminta koko osaston sisällä on vähäistä. Rungas kielteinen asiakaspalaute erityisesti kunnossapito-osastolla voi osaltaan heikentää ilmapiiriä. Tällaisissa tilanteissa tulee ainakin välttää syyttelyä ja käsitellä valitukset asiallisesti ja niin, että niistä olisi kaikilla mahdollisuus oppia. Vähäinen yhteistyö ja työilmapiirin ongelmat ovat erityisen ongelmallisia juuri teknisillä osastoilla, sillä osaamisen siirtämisellä on jo kiire, mutta yhteistyötä ei työyhteisöjen sisällä tehdä riittävästi. Työntekijät kokevatkin, että yhteistoimintaa, esimerkiksi erilaisia palaverieja, saunailtoja yms. tulee lisätä, jotta yhteistyö lisääntyisi, vaikka väkisin. Tämä on tärkeää myös työn suorittamisen kannalta, sillä tällöin olisi olemassa foorumeja, joissa työasioista voitaisiin keskustella, antaa ohjeita ja jakaa kokemuksia. Nykyisin erityisesti talonrakennusosastolla työntekijät toimivat pareittain ja tekevät omat työnsä ja myös omat virheensä. Näiden jäädessä ainoastaan kahden työntekijän tietoon koko työyhteisöllä ei ole mahdollisuuksia oppia. Erityisesti työntekijät ovat huolissaan siitä, miten Porin kaupunki tulee järjestämään heidän työnsä heidän siirryttyään eläkkeelle. Monista teknisistä töistä vastaa ainoastaan yksi henkilö, joka hoitaa työn kokonaisuudessaan, mutta heidän jäätyä eläkkeelle, työhön tarvittavaa ammattitaitoa ei ole muilla. Myös esimiehet ymmärtävät ongelman, mutta syitä asiaan

puuttumattomuudelle ovat mm. määrärahojen pienuus, koettu työntekijöiden haluttomuus, joidenkin esimiesten vastustus, tehokkuuden vaatimukset (kilpailu yksityisen puolen kanssa) sekä vähäiset työntekijämäärät.

#### **5.4.2 Erilaisuus työyhteisöjen voimavarana vai ongelmana**

Työyhteisöissä esiintyy hyvin monenlaista erilaisuutta riippuen esimerkiksi iästä, sukupuolesta tai kulttuureista. Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen aiheeseen liittyvää iästä johtuvaa erilaisuutta. Tyypillistä kaikille tutkimuksen pilottiryhmille ja niiden työyhteisöille on näiden ikärakenne. Työyhteisöt ovat hyvin homogeenisia ja niissä on myös totuttu samankaltaisuuteen. Ikääntyvät työntekijät eivät ole niissä poikkeuksia, vaan heitä on hyvin paljon ja he ovat enemmistönä. Nuoret työntekijät ovat lähinnä poikkeuksia työyhteisöissä. Toki kaikissa pilottiryhmissä on työskennellyt jonkin verran nuoria harjoittelijoita, opiskelijoita tai määräaikaisissa työsuhteissa toimivia nuoria työntekijöitä, mutta vakituisia nuoria työntekijöitä ei juuri ole palkattu. Työyhteisöjen ikääntyvät työntekijät ovat myös pitkään työskennelleet yhdessä ja he tuntevat toistensa toimintatavat hyvin ja ovat myös valmiimpia hyväksymään ja antamaan toisillensa anteeksi asioita, joita nuoremmilta työntekijöiltä ei välttämättä hyväksyttäisi.

Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten yhteistoiminta koetaan kuitenkin kaikissa pilottiryhmissä rikkaudeksi. Toimiessaan eri-ikäisten yhteistyö tuo mukanaan työyhteisöihin uudenlaisia ajattelumalleja, uutta osaamista, nuorekkuutta ja pirteyttä. Nuoret työntekijät saavat myös ikääntyvät työntekijät antamaan parastaan, kyseenalaistamaan omia ajatusmallejaan ja osaltaan myös kilpailemaan ja todistamaan, että hekin vielä osaavat, kykenevät ja haluavat tehdä työtä. Näin tilannetta kuvaa kirjaston esimies.

*Se on tosi kiva meidänkin osastolla nyt, kun tuli yks nuori, niin kyllä se vaan siellä piristää sitä. Ja joutuu ite miettimään, et minkä tähden teen näin, minkä tähden ajattelen, miten olen tullut tämmöseen tulokseen tässä asiassa. Et joutuu miettiin, oikeen pohtiin niitä asioita kotonakin, et minkä tähden mä oon sitä mieltä, et tämä on se asia ja näin se menee.*

Kirjaston esimies, 54 v.

Haastateltavien mukaan työyhteisöjen kannalta olisi parasta, jos kaikkien ikäryhmien vahvuuksia osattaisiin hyödyntää, mutta käytännön toteutusta haittaa eniten nuorten ja ikääntyvien työntekijöiden asennoituminen ja keskinäiset henkilökemiat. Ajatellaan, että jos nuori työntekijä on nöyrä hän saa yhteistyöstä paljon, mutta nuoren vääränlainen asenne estää yhteistyön. Teknisillä osastoilla työt ovat monimutkaisia ja kokemuksen tärkeys korostuu, tällöin nuorempien ja ikääntyvien työntekijöiden yhteistyön puute aiheuttaa ongelmia nuorille työntekijöille ja pidemmällä tähtäimellä myös työnantajalle. Työntekijöiden mukaan työnantajan ja esimiesten olisi parasta pyrkiä lisäämään nuorten ja ikääntyvien yhteistyötä ja jossain määrin myös tarvittaessa pakottaa siihen. Tällä tavoin ikääntyvät ja nuoret työntekijät ymmärtäisivät paremmin toisiaan ja toisaalta myös nuoren ja ikääntyvän työntekijän keskinäinen osaamisen siirto varmistuisi. Ikääntyvien ja nuorempien työntekijöiden yhteistyön hyviä puolia korostaa myös seuraava teknisen osaston työntekijä.

*Mää lähden siitä, et vaik mää olen sen ikäinen nyt kun olen, 55 v., et tuo on nuori, niin sil on mulle annettavaa. Ei semmost olekaan, etteikö nuorelta myös opi. Sil voi olla uusii vinkkejä, neuvoja, mitä voi itte soveltaa ja näyttää ja yhtäläillä nuorta voi opettaa. Ei ne ole täysin oppineita vielääkään, vaikka ne olis koulun penkiltä just tullut. Ne voi olla vain kirjaoppineita, niillä voi olla sitä uudempaa kirjaoppia, meil on kantapään kautta opittua tietoa.*

TPK:n työntekijä, 55 v.

Ilman ”virallisia” toimintaohjeita, esimiesten tukea tai opastavan henkilön valintaa osaamisen siirtämistä ei välttämättä tapahdu riippuen työyhteisön kulttuurista. Esimerkiksi talonrakennusosastolla nuorten ja vanhempien työntekijöiden yhteistyö on tällä hetkellä riippuvaista siitä, ottaako joku vanhemmista työntekijöistä nuoren ns. siipiensä suojaan vai joutuuko hän selviytymään yksin. Erilaiset mentorointi- ja perehdytysohjelmat ja myös esimiesten kannustus lisääisivät yhteistyötä ja varmistaisivat molemmien puolisen osaamisen siirtämisen. Parasta yhteistyö on silloin, kun erilaisuus rehellisesti hyväksytään ja kaikki uskaltavat ja voivat olla omia itseään. Erilaisuuden hyväksyminen on erityisen tärkeää suurissa työyhteisöissä, joissa työskentelee paljon erilaisia ihmisiä.

Erilaisuus tuo mukanaan myös ongelmia, jotka voivat olla hyvinkin suuria. Uusien, nuorempien työntekijöiden palkkaamisen myötä vanhemmat työntekijät voivat kokea

kyvyttömyyden tunteita (esimerkiksi tekniset taidot nuorilla työntekijöillä parempia) ja he myös kokevat, etteivät nuoret saa hyppiä heidän nenilleen, sillä he myös osaavat, vaikkakin hitaammin. Nuoremmat työntekijät voidaan myös haluta pakottaa sopeutumaan vanhaan toimintamalliin ja tällöin heillä ei välttämättä ole mahdollisuuksia toteuttaa omia hyviä puoliaan. Asennoitumiseen liittyy myös se, että haastateltavat ja monet heidän työtovereistaan ovat itse kokeneet nuorempina vanhemmilta työntekijöiltä kielteistä asennoitumista ja he ovat joutuneet hankkimaan oman osaamisensa ns. kantapään kautta. Tällaista asennoitumista voi olla edelleen havaittavissa työyhteisöissä. Eriikäisten erilaiset ajatusmaailmat saattavat myös aiheuttaa ongelmia. Esimerkiksi teknisillä osastoilla osa ikääntyvistä työntekijöistä asennoituu nuorempiin työntekijöihin kielteisesti, eikä heidän apuaan haluta, kuten seuraavasta kunnossapito-osaston esimiehen kertomuksesta ilmenee.

*Nää vanhemmat, jos niit ei miellyt nää nuoremmat kaverit, nii ei ne tahdo edes huolii, vaan sanoo et hän tekee itte enneku hän ottaa siihe ketään. Määkin olen mont kertaa sanonu yhdel, et kunnei se saa käsii kunnol ylös, et olisin kaverin antanu ja käskyet et tekis ne hommat, mut ei. Itte se ne tekee, eikä an sen nuoremman tehd niit. Ei hän luot sit jollakin tapaa, mä en tie sit mitä on. Et pääasias nuo vanhemmat körmyt on semmosii, et ei ne oikee nuorii suvaitte siihe, vaik se olis hyvin tähdellist, et ne sais tehdä. Tietysti ne näkemäl oppii, mut ei näkemäl niin paljo opi, ku mitä tekemäl oppii.*

TPK:n esimies, 60 v.

Syitä voivat olla mm. luottamuksen puute ja oman osaamisen suojelu. Nuoret voidaan myös kokea uhaksi, sillä heihin ei ole totuttu. Asennoitumisen tulisi kuitenkin muuttua ja myös ikääntyvien työntekijöiden tulee ymmärtää ja hyväksyä, että nuorilla voi olla heille jotain annettavaa. Yhteistyötä voi myös estää esimiesten kielteinen asennoituminen yhteistyöhön. Tähän vaikuttavat tiukat taloudelliset tavoitteet ja tehokkuusvaatimukset. Mikäli vanhempia työntekijöitä käytetään nuorempien opastajina, se on pois heidän työpanoksestaan ja samalla osaston tehokkuudesta. Tuki ikääntyvien ja nuorempien työntekijöiden yhteistyölle tulee myös haastateltavien mukaan tulla ylemmiltä organisaatiotasoilta. Yhteistyö on kuitenkin työnantajan edun mukaista, sillä näin voidaan hyödyntää ikääntyvien työntekijöiden kokemusta ja siirtää osaamista nuoremmille. Monimuotoisessa työyhteisössä työskentely voi kuitenkin myös välillä rasittaa, kuten seuraavasta päiväkodin työntekijän mielipiteestä käy ilmi.



*Mikä on se työn rasittavuus? Niin ehkä toisaalta se on se, et sä teet sitä työtä aina ryhmässä. Ainakaan meillä ei tosiaankaan voida valita työtovereitamme. Joskus ikä on rikkaus, se, et siellä on eri-ikäisiä, mut se ei ole sitä aina, vaan se riippuu persoonista. Päiväkodin työntekijä, 48 v.*

Seuraavassa on haastattelujen pohjalta laadittu yhteenveto työyhteisön merkittävimmistä voimavara- ja vaatimustekijöistä (kuvio 11).

<i>Työyhteisön voimavaratekijät</i>	<i>Työyhteisön vaatimustekijät</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä työilmapiiri</li> <li>• Huumori</li> <li>• Palaute</li> <li>• Erilaisuus, sen hyväksyminen ja hyödyntäminen</li> <li>• Tiedon kulku</li> <li>• Vastavuoroisuus</li> <li>• Esimiehen tasapuolisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huono työilmapiiri</li> <li>• Ristiriidat ja puuttumattomuus</li> <li>• Vähäinen yhteistyö</li> <li>• Kielteinen huumori</li> <li>• Tiedonkulun esteet</li> <li>• Runsas kielteinen palaute</li> <li>• Työyhteisön samankaltaisuus (asennoituminen) estää erilaisuuden hyödyntämistä</li> </ul>

Kuvio 11 Työyhteisön voimavara- ja vaatimustekijät

## 5.5 Johtamistavat vaikuttavat ikääntyvien työniloon

Esimies ja hänen johtamistapansa vaikuttavat kaikkien haastateltavien mukaan työnilon kokemisen mahdollisuuksiin. Hyvää esimiestä kuvaillaan avoimeksi, oikeudenmukaiseksi, helposti lähestyttäväksi ja ymmärtäväksi. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan mm. johtamistapojen läpinäkyvyyttä ja ennustettavuutta, jolloin kaikkia koskevat samat säännöt ja päätöksenteon perusteet ovat kaikkien tiedossa. Oikeudenmukaisuuden merkitys korostuu suurissa työyhteisöissä, pilottiryhmistä erityisesti päiväkodeissa. Oikeudenmukaisuus luo työntekijöille turvallisuuden ja viihtyvyyden tunteita ja se myös vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Hyvä esimies myös tukee ja kannustaa alaisiaan, antaa palautetta, myös kehittävää kritiikkiä, ja osoittaa arvostavansa alaiensa työtä ja heitä ihmisinä. Luottamuksellisuus osoittautuu myös tärkeäksi esimiehen ominaisuudeksi. Esimieheltä saatava kannustus ja arvostus koetaan hyvin palkitsevana ja se myös muistetaan pitkään, kuten seuraavan päiväkodin työntekijän mielipide osoittaa.

*Ja kyllä se esimies vaikuttaa myös tähän työniloon. Jos on semmonen johtaja siellä, keltä sä saat tukea, kannustusta, huomaa sun työs, arvostaa sitä, niin totta kai se on hirveen palkitsevaa. Se tuo siihen iloa. Saatikka, jos on semmonen, et lyö sua vähän lyttyyn, niin ei siinä ole silloin haluakaan tehdä mitään, aattelee vaan, että kun saa tän päivän jotenki menemään. Kyl se suuri vaikuttaja on.*

Päiväkodin työntekijä, 56 v.

Naisvaltaisissa pilottiryhmissä (päivähoito ja kirjastot) hyvien esimiesten ominaisuuksissa korostuvat ihmisten johtaminen, tunteiden huomioiminen, empaattisuus, erilaisuuden hyväksyminen, kuuntelu ja ymmärtäminen. Kun taas miehet (tekniisillä osastoilla) korostavat esimiestensä ammattitaitoa ja sitä, että esimies pitää oman osastonsa puolia. Miespuoliset työntekijät myös arvostavat esimiestä, joka on kiinnostunut heidän työstään ja osaa tehdä sitä myös itse. Heidän mielipiteistään kävi ilmi, että pelkkä koulutuksellinen pätevyys ei riitä arvostuksen ansaitsemiseen, vaan esimiehen on omalla toiminnallaan ansaittava paikkansa. Kaikkien pilottiryhmien työntekijät arvostavat esimiehen kykyä ja rohkeutta puuttua ongelmiin, mutta toisaalta myös tiedostetaan oma vastuu ongelmien esiin tuomisessa. Kaiken kaikkiaan pilottiryhmien työntekijät ovat pääasiassa tyytyväisiä lähiesimiehensä toimintaan.

Yksi esimiestyöhön liittyvä esiinnoussut ongelma ja työnilon estäjä on esimiehen jatkuva työhön puuttuminen, jonka mielletään osoittavan luottamuksen ja arvostuksen puutetta sekä koetaan vähentävän motivaatiota. Ikääntyvät työntekijät ajattelevat, että heillä on niin paljon kokemusta ja osaamista, että jatkuva puuttuminen koetaan loukkaavana. Seuraavassa kirjaston työntekijä kuvaa työnteon sujuvuutta, ilman esimiehen jatkuvaa valvontaa.

*Kukin tekee tavallaan ja se suotakoon. Et tuota, jos mää saan tehdä työn omalla systeemilläni, niin se tosiaan sujuu ja mä saan ihan mielihyvää vaan tästä, et mää teen työtä ja se sujuu.*

Kirjaston työntekijä, 57 v.

Esimiehet saattavat myös estää yhteistyötä ja tiedonkulkua työyhteisöissä säilyttääkseen ja ylläpitääkseen omia kontrollointimahdollisuuksiaan ja omaa valta-asemaansa. Tie-

donkulun ongelmat kuitenkin lisäävät ”huhu-puheita” ja työyhteisön ongelmia. Saata-  
van palautteen vähäisyys on myös yksi esimiestyöhön liittyvistä ongelmista. Työntekijät  
osaavat kuitenkin monesti lukea esimiehensä käyttäytymisestä (antaa toimia vapaasti ja  
itsenäisesti), että hän arvostaa heidän työtään, mutta suoraa palautetta toivotaan kuiten-  
kin lisää. Myönteinen palaute koetaan hyvin palkitsevaksi ja sen ajatellaan olevan edul-  
linen keino kiittää hyvin tehdystä työstä. Välillä esimiehen epäselvästi ilmaistua myön-  
teistä palautetta ei edes ymmärretä sellaiseksi. Esimiehille kielteisen palautteen antami-  
nen voi olla vaikeaa, mutta työntekijät kuitenkin toivovat saavansa myös rakentavaa  
kriittikää rehellisesti ja avoimesti. Kielteisen palautteen antamisen vältteleminen saattaa  
johtaa siihen, että asiat ilmaistaan väärin.

### 5.5.1 Esimiestyön haasteita

Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että esimiestyö on hyvin vaativaa. Alaisten tunte-  
minen koetaan tärkeäksi, jotta alaisia voidaan ylipäättään ymmärtää. Esimiehet myös  
kokevat olevansa melko yksin, sillä omalla osastollaan ja työyhteisössään heidän tulee  
toimia tasapuolisesti huolimatta siitä, kenen kanssa he parhaiten tulevat toimeen. Päivä-  
kotien johtajat kokevat erittäin tärkeänä luottamukselliset suhteet toisiin päiväkotien  
johtajiin. Näiden suhteiden kautta he saavat vilpittömästi apua ja tukea sitä tarvitessaan  
ja samalla heillä on mahdollisuus vaihtaa mielipiteitä. Myös muissa pilottiryhmissä voi-  
si olla hyödyllistä lähentää esimiesten välistä yhteistyötä. Palautteen antaminen (erityi-  
sesti kielteisen palautteen antaminen) koetaan esimiestyössä myös vaikeaksi. Erityisesti  
kirjaston ja teknisten osastojen esimiesten haastatteluista kävi ilmi, ettei palautteen an-  
taminen ole kaikille esimiehille luontevaa toimintaa, vaan sen antamista on tietoisesti  
pyritty lisäämään tai sitten sitä ei anneta ja toivotaan, että arvostus näkyy käyttäytymi-  
sistä. Seuraavassa kirjaston esimies kertoo oman näkemyksensä palautteen antamisesta.

*En minä ainakaan anna koskaan palautetta. Mitä jos oot tehnyt 20 tai 30 vuotta työtä,  
niin sit yks kaunis päivä rupeet, et voi hyvänen aika tytöt, kuinka tänään nyt sujui muka-  
vasti... Must se on kans ihan kaameeta, en mä enää voi alkaa.*

Kirjaston esimies, 58 v.

Esimiesten haasteena tulevaisuudessa on kuitenkin oppia antamaan palautetta, sillä nuo-  
remmat ikäluokat ovat jo kouluajoista lähtien tottuneet antamaan ja vastaanottamaan

palautetta ja tätä myös odotetaan esimiehiltä. Esimiehet ovat myös tiedostaneet asian. Päiväkodeissa ongelmana on, että hallinnolliset johtajat työskentelevät itse hyvin vähän lapsiryhmissä, joten spontaanin palautteen antaminen työntekijöille on vaikeaa. Palautetta pyritään antamaan kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluja on kuitenkin liian harvoin, jotta palaute olisi palkitsevaa. Tämän vuoksi työntekijöitä onkin kehoitettu antamaan palautetta toisilleen ja myös itselleen. Kirjastoissa palautteen antamista vaikeuttaa työn konkreettisuuden puute, jonka vuoksi esimiesten on vaikeaa löytää oikeanlaista hetkeä antaa kiitosta. Palautteen antaminen liittyy myös esimiehen luonteeseen, kaikki eivät ”kehtaa” antaa palautetta.

Myös tiedonkulku voi aiheuttaa ongelmia esimiestyölle. Teknisten osastojen esimiehet kokevat eniten ongelmia tiedonkulussa. He eivät saa riittävästi omaa työtään koskevaa tietoa ja myös heidän osastojaan ja työtään koskevat päätökset tehdään ylemmillä organisaatiotasoilla ilman, että he pääsevät vaikuttamaan niihin.

*Meil ainaki tökkii se ihan täysin (tiedonkulku). Ei kukaan puhu mitään. Sit kuulee vaan tuolt jostai sivust tämmösii asioit. Lehdesthän välil luetaan sellasii asioit, mitä meijän olis pitäny tietää. Sielt lukee, et ai jaha, sitä tehdäänki tällai.*

TPK:n esimies 61 v.

Esimiesten kokemat tiedonkulunongelmat siirtyvät luonnollisesti myös työntekijäportaalille, jollei esimiehillä ole tarjota oikeaa tietoa asioista alaisilleen.

### **5.5.2 Yksilöllisyyden huomioiminen**

Työyhteisöjen erilaisuuden lisääntyessä ja ikääntyvien työntekijöiden määrän kasvaessa yksilöllisyyden ja yksilöllisen kohtelun merkitys korostuu. Ikääntyvien työntekijöiden mukaan on erittäin tärkeää, että esimies hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja osaa antaa ihmisille tilaa tehdä työtään omalla tavallaan. Haastatteluista kävi ilmi, että työniloa vähentää erityisesti se, jos työntekijää estetään toteuttamasta itseään tai tekemästä työtään omalla tavallaan. Yksilöllisyyden huomioimiseen liittyy myös joustavuus. Ikääntyvät kokevat, että nuorempina he tarvitsivat enemmän tukea esimieheltään, mutta nyt he arvostavat omaa tilaa tehdä työtä. Kun työtä saa tehdä omalla tavalla, se tulee tehtyä

joustavammin, virheettömämmin ja se myös tuottaa enemmän mielihyvää. Työntekijät toivovat, että heitä kohdellaan työyhteisöissään yksilöinä ja tämä vaatii esimieheltä alaistensa tuntemista.

Hyvä keino työntekijöiden ja esimiesten kahdenkeskisiin keskusteluihin ovat kehityskeskustelut, jotka pilottiryhmissä ovat käynnissä ainoastaan päivähoidossa ja kirjastojen esimiehillä. Ne koetaan hyviksi tilaisuuksiksi keskustella kahden kesken esimiehen kanssa. Kirjastoissa odotetaan kehityskeskustelujen aloittamista myös työntekijäportaaleilla. Niihin suhtaudutaan kuitenkin hieman varautuneesti, mutta niiden onnistuneen toteuttamisen kautta toivotaan, että palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuisivat. Kehityskeskustelujen onnistuminen edellyttää kuitenkin heidän mukaansa luontevuutta, luotettavuutta, rehellisyyttä ja avoimuutta.

Seuraavaan kuvioon 12 on kerätty haastatteluiden pohjalta merkittävimmät esimiestyöhön liittyvät voimavara- ja vaatimustekijät.

<p><i>Esimiestyön voimavaratekijät</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoimuus, oikeudenmukaisuus, lähestyttävyyys</li> <li>• Tuki ja kannustus</li> <li>• Ihmissuhdetaidot</li> <li>• Ammatillinen pätevyys</li> <li>• Yksilöllisyys ja joustavuus</li> <li>• Alaisten itsensä johtamisen taidot</li> </ul>	<p><i>Esimiestyön vaatimustekijät</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jatkuva puuttuminen</li> <li>• Tiedonkulun ja yhteistyön estäminen</li> <li>• Valta-aseman väärinkäyttö</li> <li>• Palautteen vähäisyys</li> <li>• Esimiestyön vaativuus ja yksinäisyys</li> </ul>
--	---

Kuvio 12 Esimiestyön voimavara- ja vaatimustekijät

## 5.6 Työntekijän persoonallakin on merkitystä työn ilon kokemiselle

Työn iloon vaikuttaa työhön ja työyhteisöön liittyvien tekijöiden lisäksi myös työntekijän oma persoonallisuus ja asennoituminen omaan työhönsä. Jokainen työntekijä toimii työssä ja työyhteisössä omana persoonanaan hyvine ja huonoine puolineen. Yksilöllisistä eroista vaikutusta työssä on mm. sillä, kuinka työorientoituneita työntekijät ovat.

Osalle työ jo itsessään on hyvin tärkeää ja heille työ myös tuottaa suurempaa tyydytys-

tä, näin ei kuitenkaan ole kaikkien työntekijöiden kohdalla. Osa ihmisistä myös suhtautuu elämään myönteisemmin ja osa kielteisemmin, tämä vaikuttaa myös heidän kokemaansa iloon ja sen määrään. Toisaalta haastateltavat ovat kokeneet, että työssä koettua iloa voi myös tartuttaa. Oman itsensä tuntemus ja ymmärtäminen ovat ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksia. Se myös helpottaa heidän toimintaansa työyhteisöissä. Oman osaamisen ja kokemuksen arvostaminen sekä itsensä kiittäminen ovat tärkeitä työniloa mahdollistavia tekijöitä ikääntyville työntekijöille. Heitä tulisi myös kannustaa tähän. Erityisesti esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että heille on iän karttumisen myötä tullut entistä tärkeämmäksi oma sisäinen hyvä olo ja oma ymmärrys hyvin tehdystä työstä. Näin itsensä kiittämistä kuvaavat päiväkodin johtaja sekä kirjaston esimies.

*Mä kyl pohdein sitäkin, et kun on paljon semmosia juttuja, jotka menee hyvin ja kukaan ei anna sitä palautetta. Että kyllähän tällä iällä täytyy myöskin osata löytää se ilo hyvin tehdystä työstä, vaikka kukaan ei anna sitä palautetta.*

Päiväkodin johtaja, 52v.

*Toisko tää ikä myös sitten myöskin sen, että sitä on vapaampi itse arvioimaan itseään. Jos tuntee onnistuneensa, se riittää. Siihen ei tarvita enää mitään muuta. Näin mä ainakin kokisin sen, et en mä kaipaa semmosta, että tuolta tulee joku sanomaan. Mul riittää se, et mää olen itse tyytyväinen.*

Kirjaston esimies, 59 v.

Samalla ulkoinen kiitos ja palaute ovat menettäneet hieman merkitystään, vaikkakin myös ne tuottavat mielihyvää. Itselle on osattava antaa palautetta ja on osattava myös nauttia onnistumisista. Ikääntyvät työntekijät kertovat asettavansa välillä itselleen työhön liittyviä liian korkeita vaatimuksia, vaikkeivät muut työyhteisössä niin tekisikään. Osalle työntekijöistä oman työn hyvin tekeminen on kunnia-asia, jota he eivät tee niinkään muiden takia, vaan jo hyvin tehty työ tuottaa itselle työniloa ja hyvää oloa.

Ikääntyvien työntekijöiden kokemaan työniloon vaikuttavat myös yksityiselämän kokemukset. Perhe-elämän ongelmat eivät voi olla heijastumatta työntekoon, kun taas toimiva perhe-elämä parantaa myös työelämän laatua. Ikääntyvien työntekijöiden terveys ja kunto ovat myös yksilöllisiä tekijöitä, joiden edistäminen on loppujen lopuksi työntekijän oma oikeus ja velvollisuus. Työnantaja voi tarjota edellytyksiä, mutta niiden

käyttäminen on yksilöstä itsestään kiinni. Ikääntyvät työntekijät osaavat myös arvostaa omaa terveyttään ja työssä jaksamistaan, ja jo nämä tekijät itsessään tuottavat heille iloa. Erilaiset sairaudet voivat myös olla osa ikääntyvien työntekijöiden elämää ja osa haastattavista onkin kokenut vakavia sairauksia. He kokevat, että sairauksista puhuminen ja avoimuus helpottivat heidän työskentelyään. Näin myös työtovereilla ja esimiehellä on mahdollisuus ymmärtää heitä paremmin ja tehdä tarvittavia muutoksia yksilön työkuvaan. Sairastumiset koetaan ikään kuin käännekohtina, jolloin on ollut aikaa ajatella ja asettaa asioita oikeaan tärkeysjärjestykseen. Tämä tarkoittaa työelämän kannalta sitä, että pyritään välttämään liikaa kiirettä ja stressiä.

Seuraavassa kuviossa 13 esitellään haastatteluiden pohjalta laadittu yhteenveto työntekijöiden yksilöllisistä voimavara- ja vaatimustekijöistä.

<p><i>Työntekijän voimavaratekijät</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Positiivinen luonteenlaatu ja asenne</i></li> <li>• <i>Työorientoituneisuus</i></li> <li>• <i>Oman osaamisen arvostus ja itsensä kiittäminen</i></li> <li>• <i>Oma terveys ja toimintakyky</i></li> <li>• <i>Yksityiselämän voimavarat</i></li> </ul>	<p><i>Työntekijän vaatimustekijät</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Negatiivinen luonteenlaatu ja asenne</i></li> <li>• <i>Itselle asetetut korkea vaatimukset</i></li> <li>• <i>Yksityiselämän ongelmat ja sairaudet</i></li> </ul>
--	--

Kuvio 13 Yksilöllisen voimavara- ja vaatimustekijät

## 5.7 Suurimmat työniloa estävät tekijät

Useita ikääntyvien työntekijöiden työniloa estäviä tai sen kokemista vaikeuttavia työn vaatimustekijöitä on jo käsitelty edellisten kappaleiden yhteydessä. Tässä kappaleessa esitellään ikääntyvien työntekijöiden esittämiä syitä työssä uupumiselle ja eläkkeelle siirtymishalukkuudelle.

Kaikissa pilottiryhmissä koetaan, että työelämä on muuttunut paljon viimeisten vuosien aikana. Erityisesti päivähoidossa ja teknisillä osastoilla työn määrä ja kiire ovat huomattavasti lisääntyneet, henkilökunnan määrä on jatkuvasti vähentynyt sekä työyhteisöjen ikärakenne on vääristynyt (paljon ikääntyviä työntekijöitä), joka puolestaan aiheuttaa

suurempia vaatimuksia jäljelle jääville työntekijöille. Henkilökunnan vähäisyys johtaa siihen, että tekemättömiä töitä ei ole aikaa tehdä, joka puolestaan rasittaa työntekijöitä. Teknisillä osastoilla henkilökunnan vähentyminen on kuitenkin toisaalta myös osaltaan monipuolistanut töitä. Myös esimiehet kokevat edellä mainittujen työelämän aiheuttamien paineiden vuoksi riittämättömyyden tunteita. Toisaalta koettu kiire voi olla osaltaan myös työntekijöiden itsensä luomaa. Ikääntyvien työntekijöiden tuleekin välillä pohdiskella, ovatko he itse asettaneet itselleen liian korkeita vaatimuksia. Kirjastotyössä riittämättömyyden tunteet johtuvat työn hallitsemattomuudesta ja keskeneräisistä töistä. Teknisistä osastoista kunnossapitoa koskevat myös asiakkaiden kasvaneet vaatimukset ja suuri määrä kielteistä palautetta.

Tulospalkkauksen käyttöönoton ja sen mittareiden koetaan myös vähentävän työhaluja. Erityisesti päivähoidossa päiväkotien käyttöprosenttien mittaaminen on haastateltavien mukaan johtanut sijaisten vähentyneeseen käyttöön ja lapsiryhmäkokojen kasvuun, joka puolestaan lisää työntekijöiden vastuuta. Lisääntynyt vastuu koetaan suureksi ongelmaksi. Ryhmäkokojen kasvulla tarkoitetaan sitä, että lapsiryhmät pyritään pitämään mahdollisimman täysinä, joka puolestaan rasittaa ikääntyvien työntekijöiden jaksamista. Myös heidän esimiehensä ovat huolestuneita ikääntyvien työntekijöiden jaksamisesta. Teknisillä osastoilla taloudellisten resurssien vähäisyys ja tämän jatkuva korostaminen aiheuttavat henkisiä paineita myös työntekijäportaalle. Jatkuva kilpailuttaminen ja urakojen pirstaleisuus koetaan myös kielteisinä.

## 5.8 Työnilon kokeminen edistää osaltaan työssä jatkamista

Monet edellä kuvatuista työniloa edistävästä tekijöistä ovat niitä samoja tekijöitä, jotka pitävät ikääntyviä työntekijöitä työelämässä ja estävät heitä jäämästä eläkkeelle. Seuraavassa kirjaston työntekijä kuvaa työssä jatkamiseen kannustavia tekijöitä.

*Siihen (työssä jatkamiseen) liittyy varmaan aika paljon, et on tyytyväinen siihen työhönsä, työympäristöönsä ja sit se, että oma terveys säilyy. Se on viiminen asia tietysti.*

Kirjaston työntekijä, 53 v.



Työelämän hyviä puolia ovat ryhmään kuulumisen tuntemukset, sosiaaliset kontaktit ja merkityksellisyyden kokemukset. Eläkkeelle jääminen koetaan usein myös vaikeana ja lopullisena päätöksenä. Osalla ikääntyvistä työntekijöistä eläkeajatukset ovat vähentyneet iän karttumisen myötä.

Haastateltavien mukaan tärkein edellytys työelämässä jatkamiselle on oman terveyden säilyminen. Myös eläkkeelle halutaan siirtyä terveenä. Työelämää tulee myös työnantajan puolelta kehittää, jotta ikääntyvät työntekijät saadaan pysymään työssä kauemmin. Työyhteisön toimivuus ja hyvä työilmapiiri kannustavat ikääntyviä työntekijöitä jatkamaan. Joustavuuden lisääminen (työajat, lomat, työn organisointi) koetaan myös erittäin tärkeäksi. Myös osa-aikaeläkejärjestelmä koetaan hyväksi ajatukseksi, joskin järjestelmää kuvataan joustamattomaksi. Työn tulee tarjota ikääntyville työntekijöille palautetta, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työuran lopussa koetaan tärkeäksi, että työtä voidaan muotoilla ikääntyvän yksilöllisen toimintakyvyn mukaiseksi. Tällä voidaan myös mahdollistaa työnantajallekin tärkeä osaamisen ja kokemuksen siirtäminen. Erityisesti teknisillä osastoilla työtä tulee muotoilla fyysisesti kevyemmäksi työntekijän ikääntyessä.

Työnantajan tulee haastateltavien mukaan kannustaa työntekijöitä kuntonsa ylläpitämiseen ja tarjota oikeaa tietoa ikääntymisen vaikutuksista ja niiden ennaltaehkäisystä. Tiedon tarjoamisen, työkykyä ylläpitävän toiminnan ja kuntoutuksen tulee myös alkaa riittävän aikaisin, jotta sillä voidaan vaikuttaa vielä toistaiseksi työkykyisten toimintakyvyn säilymiseen. Kuntoutuksen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan tärkeyttä korostaa seuraavassa teknisen osaston työntekijä.

*Et pitäis alkaa puuttuun jo ennen kun on vikaa. Et just koitettas pitää kunnos niit, jotka ja joil on viel työelämää sillai. Just tämä kuntoutus ja tämmönen puoli, mun mielestäni ei lainkaan väärin olis panostaa semmoseen enemmän.*

TPK:n työntekijä, 55v.

Esimerkiksi erilaiset taukojumpat koetaan hyviksi keinoiksi vaikuttaa työkyvyn ohella myös muuhun jaksamiseen. Ne katkaisevat päivää ja tarjoavat mahdollisuuksia keskustella muiden kanssa. Palkan ja muiden palkkioiden työssä jatkamista kannustava vaikutus nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Tähän saattaa vaikuttaa kunta-alan matala palk-

kataso. Palkkakysymys kuitenkin jakoi voimakkaasti mielipiteitä. Eläkejärjestelmä uudistus kannustaa osaa haastateltavista jatkamaan työelämässä, mutta heidänkin kohdallaan ainoastaan siinä tapauksessa, mikäli työelämä koetaan muilta osin mielihyvää tuottavaksi. Osalle rahallinen lisäkannustin ei ollut merkityksellinen.

Myös eläkkeelle siirtymiselle voidaan löytää monia syitä. Monet syistä ovat samoja kuin työniloa estävät tekijät. Haastatellut haluavat päästä terveenä nauttimaan eläkepäivistä. Eläkkeelle siirtymiseen vaikuttavia yksityiselämään liittyviä syitä ovat mm. puolison eläkkeelle siirtyminen, sairastuminen tai omien vanhempien sairastuminen. Työilmapiirin ja vuorovaikutuksen ongelmat ovat yksi suurimmista syistä eläkkeelle siirtymiselle. Toisaalta työntekijät saattavat kokea myös kyllästymistä omaan työhönsä. He haluavat toisaalta siirtyä eläkkeelle, jotta voisivat tarjota itseään nuoremmille työpaikan. Monessa tapauksessa tähän tutkimukseen haastatellut ikääntyvät työntekijät olivat jo tehneet pitkän työuran ja olivat halukkaita siirtymään eläkkeelle. Tämän ratkaisun tehtyään he toivoivat esimiehiltään ja työtovereiltaan tukea ratkaisulleen. Eläkeuudistuksen tarkoituksena ei varmasti olekaan pitää kaikkia työntekijöitä työssä 68-vuotiaiksi asti, vaan työntekijöille on myös tarjottava tukea eläkkeelle siirtymiseen liittyvässä ratkaisunsteossa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia olemassa olevan teorian valossa. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tulosten pohjalta laadittu viitekehys ikääntyvien työntekijöiden kokeman työnilon muodostumisesta. Luvun lopussa esitellään tutkimustuloksista esiinnousseita tulevaisuuden haasteita ja jatkotutkimuskysymyksiä.

### 6.1 Tutkimusprosessin yhteenveto

Porin kaupungin ikääntyvien työntekijöiden työniloa käsittelevä tutkimus sai alkunsa Osaamista ikä kaikki -ikäjohtamishankkeen yhdestä päätavoitteesta, joka oli työnilon lisääminen, keskinäinen arvostus ja hyvä yhteishenki. Vaikka tutkimusprosessin alussa

tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää edellä mainitun tavoitteen yhtä osa-aluetta, työn-  
ilon lisäämistä, hankkeen vastuuhenkilöt olivat yhtenevästi tämän tutkimusten tulosten  
kanssa liittäneet työnilon edistämiseen työyhteisöjen sosiaaliseen vuorovaikutuksen ja  
sen toimivuuden.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja ymmärtää Porin kaupungin ikääntyvien  
työntekijöiden työnilon kokemisen mahdollisuuksia ja niiden merkitystä heidän työssä  
jatkamisensa kannalta. Tutkimuksen pääongelma oli:

*Mistä tekijöistä ikääntyvien työntekijöiden työnilo koostuu?*

Tutkimuksen pääongelma jakautui seuraaviin neljään alaongelmaan.

- *Miten työnilo tunnistetaan työyhteisöissä?*
- *Mitkä eri tekijät edistävät ikääntyvien työntekijöiden työnilon kokemismahdolli-  
suuksia?*
- *Mitkä tekijät estävät työnilon kokemukset?*
- *Vaikuttavatko työnilon kokemukset ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkami-  
seen?*

Tutkimus toteutettiin Porin kaupungin vakituisten ikääntyvien työntekijöiden keskuu-  
desta valittujen pilottiryhmien lähiesimiesten ja työntekijöiden kvalitatiivisilla ryhmä-  
haastatteluilla. Tämän lisäksi haastatteluihin osallistuneet kirjoittivat työnilon kokemuk-  
sistaan tarinoita, jotka ovat myös olleet tämän tutkimuksen empiirisen osuuden aineis-  
tona.

Ikääntyvien työntekijöiden kokeman työnilon tutkiminen oli haastava tehtävä, sillä  
työnilosta ja sen edistämisestä ei löydy paljoakaan aikaisempaa tutkimustietoa. Työn-  
ilon liittäminen toiseen työhyvinvoinnin myönteiseen näkökulmaan, työn imuun, lisäsi  
käytävissä olevaa tutkimuskirjallisuuden määrää, mutta ongelmana oli kuitenkin ai-  
kaisempien laadullisten tutkimusten vähäisyys. Työn imua ja työhyvinvointitutkimusta  
laajemminkin leimaa vahva kvantitatiivinen painotus ja laadullisiin aineistoihin perus-  
tuvia tutkimuksia on hyvin vähän. Tämä on Jari Hakasen (2004) mukaan ollut haitallista  
työhyvinvointiin liittyvien ilmiöiden ymmärtämisen kannalta. Jari Hakanen korostaakin

laadullisten tapaustutkimuksien tarvetta ilmiöiden syventämisen mahdollistamiseksi. Tämä tutkimus tuottaa juuri edellä mainittua tapaustutkimukseen perustuvaa laadullista tietoa yhdestä työhyvinvoinnin näkökulmasta, työnilosta.

## **6.2 Ikääntyvien työntekijöiden työnilon kokemukset ja työssä jatkaminen**

Työhyvinvoinnin tutkiminen myönteisestä työnilon näkökulmasta on tärkeää, sillä työhyvinvointitutkimusta leimaa vahva negatiivinen painotus. Jopa yli 90 % kaikista kansainvälisistä työhyvinvointitutkimuksista kuvaa työntekijöiden työuupumusta ja työn kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. (Hakanen 2004, 27) Tässä tutkimuksessa pyrittiinkin korostamaan työnteon myönteisiä puolia työnilon näkökulman kautta. Tutkimustulosten mukaan työelämästä oli mahdollista löytää monia myönteisiä, työniloa lisääviä tekijöitä, jotka myös kannustavat ikääntyviä työntekijöitä jatkamaan työelämässä. Vaikka haastatteluissa pyrittiin korostamaan työn myönteisiä puolia, työelämän ongelmat, eli työniloa estävät tekijät, nousivat myös esiin. Ongelmien käsittely ei kuitenkaan sinänsä ole huono asia, vaan niiden kautta voidaan löytää organisaation ja työyhteisöjen toiminnasta konkreettisia kehittämiskohteita, joita esitellään myöhemmin tässä luvussa.

Tutkijat Bakker et al. (2003) ovat tarkastelleet työhyvinvoinnin toista myönteistä näkökulmaa, työn imua, ja siihen liittyviä työn voimavara- ja vaatimustekijöitä työn sisäisten ja ulkoisten voimavarojen kautta. Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan työniloa on kuitenkin mielekkäämpää ja havainnollisempaa tarkastella työniloa tuottavien työtehtävä-, työyhteisö-, esimiestyö- ja yksilötasoisten voimavara- ja vaatimustekijöiden kautta, joihin kaikkiin liittyvät ja vaikuttavat työntekijöiden väliset sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus.

Työnilo osoittautui tämän tutkimuksen tulosten perusteella yksittäistä myönteistä tunnetta laajemmaksi ja pitkäaikaisemmaksi työhyvinvoinnin tilaksi ja tämän vuoksi yksittäisiä työnilon kokemuksia oli haastateltavien mukaan suhteellisen vaikeaa kuvata. Työnilon kokemiseen liittyvät myös aina muut ihmiset ja ihmisten välinen vuorovaikutus. Myös Juha Varilan työnilon tutkimuksien (2000 ja 2001) mukaan työnilon edelly-

tyksenä on sosiaalinen vuorovaikutus muiden työtilanteeseen osallistuvien kanssa. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat hänen tutkimuksiensa tuloksia myös siinä, ettei työn ilon kokemus ole useinkaan hetkellinen kokemus, vaan se liittyy pidempiaikaiseen työskentelyyn haastavien tehtävien parissa, onnistumisen kokemuksiin, hyvään työilmapiiriin ja esimiestyöhön.

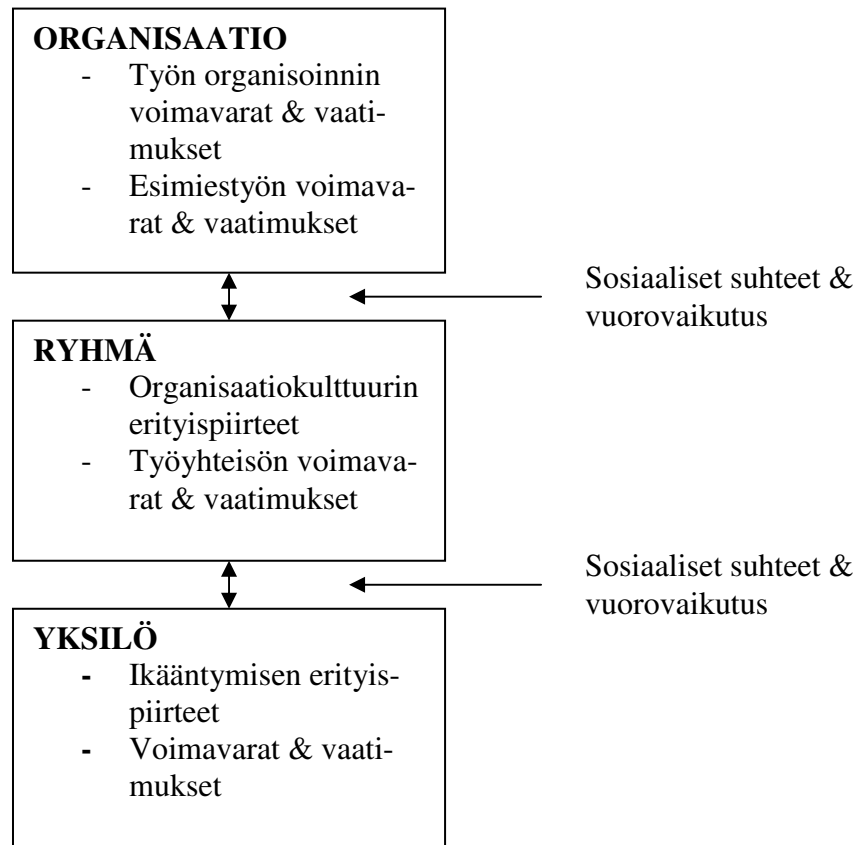
Työntekijöiden hyvinvointi ja heidän työnilon kokemismahdollisuutensa ovat riippuvaisia koko työyhteisön hyvinvoinnista, tämän vuoksi ei ole mielekasta pyrkiä edistämään ainoastaan jonkin tietyn työntekijäryhmän hyvinvointia. Myös PSOB (Prosocial Organizational Behaviour) -tutkimukset (MacKenzie et al. 1991, Borman & Motowidlo 1993) korostavat työntekijöiden välisten sosiaalisten prosessien edistämistä ja niiden organisaatioille tuottamia hyötyjä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti ikääntyviin työntekijöihin, mutta edellä mainituista syistä johtuen tutkimusraportin teoriaosuudessa käsiteltiin ensin kaikille työntekijöille yhteisiä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tämä on erityisen tärkeää työyhteisöjen työntekijöiden moninaisuuden lisääntyessä. Ikääntyviä työntekijöitä on Suomessa tutkittu paljon Sosiaali- ja terveystieteiden, Työministeriön, Työterveyslaitoksen ja Eläketurvakeskuksen toimesta. Monessa yhteydessä ikääntyviä työntekijöitä käsitellään erityis- tai vähemmistöryhmänä, joka on perusteltua, sillä ikä tuo mukanaan vaikutuksia myös työelämään. Tässä tutkimuksessa kuitenkin korostuu ikääntyvien työntekijöiden enemmistöasema Porin kaupungin työyhteisöissä. Erilaisuutta ja toimintatapojen muutoksia kyseisiin työyhteisöihin tuovat nuoret työntekijät, jotka ovat vähemmistönä.

Tämän tutkimuksen tuloksien mukaan työntekijöiden ikääntyminen aiheuttaa muutoksia erityisesti heidän fyysisessä toimintakyvyssään, kuten myös edellä mainittujen tahojen aikaisemmat tutkimukset osoittavat. Nämä muutokset ovat kuitenkin hyvin yksilöllisiä, eikä niiden tarkkaa ajankohtaa voida myöskään ennalta tietää. Työntekijöiden ikääntymisestä voidaan fyysisen toimintakyvyn ongelmien lisäksi löytää myös muita työelämän kannalta sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Ikääntymiseen liittyvä yleinen kielteinen keskustelu voi johtaa siihen, että ikääntyvät selittävät iällään monia työelämään liittyviä ongelmia. Näin tapahtui myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Haastateltavien oli vaikeampaa löytää ikääntymisestään hyviä puolia, kun taas ikääntymisen kielteisiä vaikutuksia oli mielessä runsaastikin. Suomalaisissa organisaatioissa työskentele-

vien ikääntyvien työntekijöiden määrän jatkuvasti lisääntyessä heidän hyvinvointiinsa on alettava panostaa, jotta heidät voidaan pitää työelämässä entistä pidempään.

Tämän tutkimuksen tuloksista oli mahdollista löytää ensimmäisessä teorialuvussa esitellyn kokonaisvaltaisen työhyvinvointimallin (Bakker et al. 2003) mukaisia työniloa edistäviä ja estäviä työn voimavara- ja vaatimustekijöitä. Työn voimavaratekijät edistävät työntekijöiden hyvinvointia ja heidän kokemaansa työniloa, kun taas vaatimustekijät aiheuttavat uupumista ja estävät työnilon kokemuksia. Tämän tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan suoraan ole vertailukelpoisia kokonaisvaltaiseen työhyvinvointimalliin (TV-TV-malliin) liittyvien tutkimusten kanssa johtuen erilaisista tutkimusmenetelmälinnoista. TV-TV-mallia ja työn imua käsittelevissä tutkimuksissa on tyypillisesti käytetty kvantitatiivisia menetelmiä.

Tämän tutkimuksen tuloksista luotiin ikääntyvien työntekijöiden työniloon vaikuttavista tekijöistä seuraava viitekehys (kuvio 14), jossa työniloon vaikuttavat tekijät on ryhmitelty organisaatiotasoisiksi, ryhmätasoisiksi ja yksilötasoisiksi tekijöiksi. Viitekehysten mukaan työnilo on sosiaalinen kokemus, johon vaikuttavat yksilöt (ikäntyvät työntekijät) ja heidän yksilölliset voimavaransa ja vaatimuksensa, ryhmä (työyhteisöt ja yksilöiden väliset suhteet) ja sen voimavarat ja vaatimukset sekä organisaatio, joka vaikuttaa työn organisointiin ja esimiestyöhön. Työyhteisön voimavara- ja vaatimustekijöihin vaikuttaa jokaisen organisaation ja työyhteisön omanlainen organisaatiokulttuuri sekä vallalla oleva työilmapiiri, jotka ovat muodostuneet ajan myötä organisaatiossa työskentelevien ihmisten yhteisen toiminnan seurauksena. Työn organisoinnista ja esimiestyöstä on myös mahdollista tunnistaa työntekijöiden työniloon vaikuttavia voimavara- ja vaatimustekijöitä. Myös organisaatiotasoisien tekijöiden, työn organisoinnin ja esimiestyön, kohdalla on lopulta kyse ihmisten välisistä sosiaalisista suhteista ja vuorovaikutuksen onnistuneisuudesta.



Kuvio 14 Työniloon vaikuttavat tekijät

Ikääntyvien työntekijöiden erityispiirteet eli ikääntymiseen liittyvät vahvuudet ja heikoudet vaikuttavat heidän työnilon kokemismahdollisuuksiinsa työn organisointi-, esimiestyö-, työyhteisö- ja yksilötasojen tekijöiden kautta. Ikääntymisen vaikutukset myös heijastuvat heidän toimintaansa ja asennoitumiseensa työelämässä. Työntekijöiden mahdollisuudet kokea työniloa edistävät osaltaan myös heidän työssä jatkamishalukkuuttaan, sillä samat asiat, jotka edistävät työniloa, kannustavat työntekijöitä jatkamaan työssä. Seuraavassa kuvataan eritasoisista tekijöistä työniloon merkittävimmin vaikuttavia tekijöitä.

### 6.2.1 Työn organisointiin liittyvät tekijät

Tutkimuksen tulosten mukaan yksi tärkeimmistä työnilon kokemuksiin vaikuttavista tekijöistä ovat työn ominaisuudet. Tutkimuksen tuloksia oli mahdollista käsitellä Hackman & Oldhamin (1976) työnpiirriteorian työn ydinulottuvuuksien kautta. Kaikki

viisi työn ydinulottuvuutta (monipuolisuus, työkokonaisuus, työn merkittävyys, itsenäisyys ja palaute työstä) tulivat esiin myös tämän tutkimuksen tuloksista. Näistä erityisen tärkeinä työnilon kannalta pidettiin työn monipuolisuutta, työnteon itsenäisyyttä ja työstä saatavaa palautetta. Kaikkien haastateltavien mukaan heidän työnsä oli monipuolista ja se tarjosi heille haasteita. Työn haastavuus ja sen tarjoamat osaamisen ja onnistumisen kokemukset ovatkin tärkeitä työniloa edistäviä tekijöitä. Ikääntyvät työntekijät arvostavat työssään myös omaa itsenäisyyttään ja vaikutusmahdollisuuksiaan, jotka tuottavat heille mielihyvää. Palautetta haastateltavat saavat monesta eri lähteestä, kuten työtovereiltaan, asiakkailtaan, itseltään ja esimiehiltään. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin kuitenkin suhteellisen vaikeaksi. Myös Tuulikki Petäjäniemen (2006) mukaan suomalaista työelämään vaivaa positiivisen palautteen antamisen puute. Hänen mukaansa esimiesten tulisi paremmin tiedostaa myönteisen palautteen, mutta myös kehittävän kritiikin merkitys palkitsemisen välineenä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan ikääntyvät työntekijät toivovatkin saavansa enemmän palautetta omasta työsuoruksestaan.

Tutkimuksen tulosten mukaan merkittävimpiä työniloa ehkäiseviä työn vaatimustekijöitä olivat työntekijöiden riittämättömyyden kokemukset, vähäinen itsenäisyys, runsas kielteinen asiakaspalaute liitettynä vähäiseen työyhteisön sisäiseen palautteeseen ja kokemukset arvostuksen, luottamuksen ja vaikutusmahdollisuuksien puutteesta. Alhainen palkka oli myös yksi työniloa ehkäisevistä tekijöistä, vaikka Hakasen (2004) mukaan taloudellisen palkitsemisen merkitys väheneekin työntekijöiden ikääntymisen myötä.

### **6.2.2 Esimiestyöhön liittyvät tekijät**

Juha Varilan (2000) mukaan esimiehen ohjaava, kannustava ja osallistava toimintatapa vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden positiivisiin tunteisiin työssä. Myös tämän tutkimuksen mukaan lähiesimies koettiin työniloon voimakkaasti vaikuttavaksi henkilöksi. Esimiehen avoin ja oikeudenmukainen toiminta sekä hänen lähestyttävyytensä vaikuttivat myönteisesti työnilon kokemuksiin. Tämän lisäksi esimiehiltä toivottiin tukea, kannustusta, hyviä ihmissuhdetaitoja ja ammatillista pätevyyttä. Myös Forss ym. (2001) mukaan esimieheltä saatava tuki on tärkeää, sillä se on osa työyhteisön sosiaalista tukea, jonka puutteen on todettu olevan yhteydessä eläkkeelle siirtymishalukkuuteen. Ikäänty-



vien työntekijöiden työnilon kannalta erityisesti esimiehen toiminnan yksilöllisyys ja joustavuus koettiin tässä tutkimuksessa erityisen tärkeiksi. Feldt ym. (2005) mukaan esimiehen tulisikin osata arvostaa työntekijöitä yksilöllisen persoonallisuuden vahvuuksien mukaan. Yksilöllisyyden ymmärtäminen on tärkeää, sillä työhyvinvoinnin ja työnilon kokemukset ovat hyvin yksilöllisiä.

Forss ym. (2001) mukaan esimiestyö voi olla myös kuormitustekijä työyhteisöille, sillä se vaikuttaa työilmapiiriin ja työyhteisön sosiaalisiin ongelmiin. Tämän tutkimuksen mukaan esimiestyöstä voidaankin löytää myös työniloa estäviä piirteitä. Ikääntyvien työntekijöiden työnilon kokemismahdollisuuksia estävät esimiehen jatkuva puuttuminen ja tiedonkulun sekä työntekijöiden välisen yhteistyön estäminen. Nämä liittyvät esimiehen korkeamman valta-aseman väärinkäyttöön. Myös Pauli Juutin (1999) mukaan esimiehen ja alaisten erilaiset valta-asemat saattavat aiheuttaa työyhteisöissä ongelmia. Ikääntyvien työntekijöiden mukaan myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen vähäisyys on yksi esimiestyön ongelma, sillä se estää heidän tietoisuutensa työn todellisista tuloksista.

### **6.2.3 Työyhteisöön liittyvät tekijät**

Työnilon kokemukset ovat Juha Varilan mukaan (2001) riippuvaisia yksilön sosiaalisista suhteista muihin ihmisiin. Tämänkin tutkimuksen mukaan työyhteisö muodostuu työnilon kokemisen mahdollistavaksi tai toisaalta ehkäiseväksi kontekstiksi. Työnilon kokemisen mahdollistavaa työyhteisöä voidaan tämän tutkimuksen mukaan kuvata hyvällä työilmapiirillä, huumorilla, palautteen anto- ja saamismahdollisuuksilla, erilaisuuden hyväksymisellä ja hyödyntämisellä, tiedonkulun avoimuudella ja työntekijöiden vastavuoroisella toiminnalla. Lee (2001) korostaa edellä mainitun vastavuoroisen toisia hyödyttävän toiminnan (PSOB:n) merkitystä myös organisaation menestyksen kannalta, sillä tällöin työntekijät ovat halukkaampia toimimaan toistensa ja organisaation hyväksi. Erilaisuuden hyväksyminen ja sen hyödyntäminen ovat työyhteisöjen toimivuuden kannalta merkityksellisiä tekijöitä tämän tutkimuksen tulosten mukaan. Myös Reina-Knuutila (2001) korostaa erilaisuuden hyödyntämisen tärkeyttä ja hänen mukaansa erilaisuuden hyödyntämisessä esimiehillä on tärkeä asema.

Työyhteisöjen ongelmat estävät tämän tutkimuksen tulosten mukaan ikääntyvien työntekijöiden työnilon kokemuksia, mutta nämä samat tekijät ovat Forss ym. (2004) mukaan myös yleisimpiä syitä ikääntyvien työntekijöiden eläkkeelle siirtymishalukkuuteen. Työniloa estäviä työyhteisöihin liittyviä työn vaatimustekijöitä olivat huono työilmapiiri ja siihen liittyvät ristiriidat sekä negatiivinen huumori, ristiriitoihin puuttumattomuus, työntekijöiden vähäinen keskinäinen yhteistyö, tiedonkulun ongelmat ja runsas kielteinen palaute. Tulosten mukaan työyhteisön samankaltaisuus voi myös olla työniloa pitkällä tähtäimellä estävä tekijä, sillä siihen liittyvä kielteinen asennoituminen muihin voi estää erilaisuuden hyödyntämistä ja arvostuksen sekä hyväksynnän kokemuksia.

#### **6.2.4 Yksilöön liittyvät tekijät**

Ikääntyvien työntekijöiden työnilon kokemisen tärkeimpänä edellytyksenä oli oma hyvä terveys sekä toimintakyky. Toimintakyky ja terveys ovat hyvin yksilöllisiä ominaisuuksia, eikä niitä voida suoraan lukea ihmisen iästä. Myös Andersson-Felé (2005) korostaa, ettei yksilön toimintakykyä tulisi tarkastella ainoastaan suhteessa hänen ikäänsä, vaan huomiota tulisi kiinnittää myös työelämän laatuun. Työniloa edistäviä henkilökohtaisia ominaisuuksia olivat tutkimuksen tulosten mukaan myönteinen perusluonne ja asennoituminen sekä toisaalta työorientoituneisuus, sillä työn merkityksen ollessa suuri, työntekijä saa työstään myös enemmän nautintoa. Persoonallisista tekijöistä työnilon kannalta tärkeitä olivat myös oman osaamisen arvostamisen ja itsensä kiittämisen taidot. Myös Tuulikki Petäjaniemen (2006) mukaan ikääntyvien työntekijöiden on tärkeää osata kiittää itseään hyvin tehdystä työstään.

Ikääntyvillä työntekijöillä on myös yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka estävät työnilon kokemista. Terveiden ja toimintakyvyn ongelmat ovat näistä suurimpia. Ilmarinen ym. (2001) mukaan ikääntymisen vaikutukset toimintakykyyn tulevat esiin fyysisissä töissä henkisiä töitä aikaisemmin. Näin oli myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan, sillä teknisten osastojen fyysisistä töitä tekevät ikääntyvät työntekijät kokivat ikääntymisen mukanaan tuomat ongelmat muita haastateltavia aikaisemmin. Työniloon vaikuttaa kielteisesti myös negatiivinen asennoituminen ja luonteen laatu sekä itselle asetetut, liian korkeat, vaatimukset.

Monet työntekijöiden kokemaa työniloa edistävästä tekijöistä ovat organisaation kannalta taloudellisesti edullisia asioita edistää. Niiden kehittäminen vaatii kuitenkin työelämän voimavara- ja vaatimustekijöiden tunnistamista ja esimiesten ja työntekijöiden sitoutumista paremman työelämän laadun kehittämiseen.

### **6.2.5 Työssä jatkamisen tukeminen**

Tutkimuksen tulosten mukaan työssä jatkamisen suurin edellytys on työntekijän oman terveyden säilyminen. Haastateltavien mukaan edellytykset työssä jatkamiselle ovat kunnossa silloin, kun myös edellytykset kokea työniloa ovat kunnossa. Myös Kauppien ym. (2004) mukaan ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamisen tukeminen vaatii fyysisen toimintakyvyn parantamista laajempaa panostusta psykososiaalisten työolojen kehittämiseen. Työssä jatkamisen tukemisen kannalta onkin tärkeää, että työyhteisöt ovat toimivia ja niiden työilmapiiri on kunnossa. Ikääntyvien työntekijöiden kannalta myös joustavuuden (työaikojen, lomien ja työn organisoinnin) lisääminen kannustaisi heitä pysymään entistä kauemmin työelämässä. Haastateltavien mukaan työn tulee tarjota heille palautetta, toimivia vuorovaikutussuhteita, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Työuran lopussa työtä tulisi myös pyrkiä muotoilemaan, jotta se vastaisi paremmin ikääntyvän työntekijän yksilöllistä toimintakykyä. Forma ym. (2004) mukaan työyhteisöjen ongelmat heijastuvat usein ajatuksiin eläkkeelle siirtymisestä. Myös tämän tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisön ongelmat olivat ikääntyviä työntekijöitä eläkkeelle työntäviä tekijöitä.

## **6.3 Tulevaisuuden haasteita**

Seuraavassa esitellään Porin kaupungin työyhteisöjen kannalta suurimpia tulevaisuuden haasteita, joihin tulisi kiinnittää huomiota, mikäli halutaan edistää työntekijöiden mahdollisuuksia kokea iloa työssään. Samalla voidaan tukea myös työn tuottavuutta.

Ensimmäisenä työyhteisöjen tulevaisuuden haasteena on pyrkiä muuttamaan ikääntymiseen liittyviä kielteisiä asenteita sekä hyödyntää paremmin työyhteisöjen erilaisuutta. Ikääntymiseen ja ikääntymisen vaikutuksiin liittyvää tosiasiatietoa tulisi jakaa enemmän esimiehille sekä ikääntyville työntekijöille itselleen. Tämä auttaisi heitä paremmin ym-

märtämään, mistä ikääntymisessä on kyse ja miten sen haitallisia vaikutuksia voidaan ehkäistä sekä miten ikääntymisen vaikutusten kanssa voi paremmin selviytyä. Tämän kautta voitaisiin myös vaikuttaa ikääntymiseen liittyviin kielteisiin asenteisiin ja osattaisiin paremmin hyödyntää ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksia. Ikääntymiseen liittyvää tietoa tulisi lisätä myös koko työyhteisössä, jotta erilaisuutta voitaisiin ymmärtää ja hyödyntää paremmin. Yksi suurimmista työyhteisöjen tulevaisuuden haasteista onkin erilaisuuden sietäminen, johtaminen ja sen hyödyntäminen.

Toinen haaste Porin kaupungin työyhteisöissä on osaamisen siirtämisen käytäntöjen kehittäminen. Osaamisen siirtäminen, toisten työntekijöiden opastaminen ja auttaminen lisäävät tämän tutkimuksen tulosten mukaan monen ikääntyvän työntekijän työnilon kokemuksia sekä koettua työn haasteellisuutta. Osaamisen siirtämiseen on kuitenkin saatava tukea esimiehiltä, mutta myös korkeammilta organisaatiotasoilta, jotta siirtämisestä tulee systemaattista. Osaamisen siirtämiseen tulisi Porin kaupungin työntekijöiden korkean keski-ikä vuoksi ryhtyä panostamaan heti. Haastateltavien mukaan monet kaupungin tarjoamista työtehtävistä vaativat paljon ammattitaitoa ja niiden tekemisessä kokemustiedon hyödyntäminen on hyvin tärkeää. Osaamisen siirtäminen on myös taloudellisesti järkevää, sillä ”opettajat” eli ikääntyvät työntekijät ovat edelleen työelämässä. Heidän siirryttyään eläkkeelle osaamista on hankittava organisaation ulkopuolelta, usein myös suuremmilla kustannuksilla. Useilla ikääntyvillä työntekijöillä itsellään on mielenkiintoa osaamisen siirtämiseen ja nuorempien työntekijöiden opastamiseen ja tämä myös lisää heidän kokemaansa työn mielekkyyttä, mutta aloite, resurssit ja tuki toiminnalle on tultava ylemmiltä organisaatiotasoilta.

Kolmas haaste työyhteisölle ja Porin kaupungille työnantajana on työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen. Porin kaupungin työntekijöiden moniosajuutta tulisi vahvistaa ja työntekijöitä tulisi myös kannustaa osaamisen kehittämiseen. Haastateltavien mukaan työnilon kannalta on tärkeää, että pitkien työurien aikana työnantaja tarjoaa työntekijöille ja lähiesimiehille mahdollisuuksia edetä uralla tai siirtyä samantasoisiiin tehtäviin niin halutessaan. Yksi keino monipuolisen osaamisen hankkimiseen ja työtehtävien vaihtamiseen ovat tehtäväkierrot. Tehtäväkiertojen mahdollistamisella voidaan ehkäistä myös motivaatio-ongelmia. Näiden aloittaminen on kuitenkin vaikeaa, jos se toteutetaan vasta työuran loppuvaiheessa. Tehtäväkiertojen hyödyntä-

minen tulisi aloittaa jo työntekijän työuran alussa, näin voitaisiin myös tukea monipuolisen osaamisen kehittymistä.

Neljäs haaste työyhteisöille on työyhteisöjen hyvinvoinnin parantaminen kokonaaisuudessaan. Työelämän ihmissuhteet ovat yksi tärkeimmistä työnilon kokemuksiin vaikuttavista tekijöistä. Työyhteisöissä olisi kehitettävä erityisesti tiedonkulkua, sillä avoin tiedonkulku lisää työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja sitoutumista työyhteisöön. Myös palautteen antamista ja vastaanottamista tulee kehittää, sillä myönteinen palaute ja kehittävä kritiikki ovat työntekijöille suuria motivaation ja työnilon lähteitä. Kehityskeskustelut tarjoavat hyvän kanavan esimiehen ja alaisen välisille luottamuksellisille keskusteluille, jossa on mahdollista antaa ja vastaanottaa palautetta puolin ja toisin. Työnilon kokemusten kannalta merkityksellisimpiä ovat kuitenkin spontaanit ja reaaliaikaiset palautteet. Työntekijät saavat palautetta monesta eri lähteestä ja kaikki palaute on työnilon kokemusten kannalta merkityksellistä. Kuitenkin runsas esimerkiksi kielteisen asiakaspalautteen määrä aiheuttaa vaatimuksia työyhteisölle ja esimiehelle, jotta työntekijöillä on mahdollista kokea myös onnistumisen kokemuksia.

#### **6.4. Jatkotutkimuskohteita**

Tälle tutkimukselle olisi mahdollista ehdottaa monia jatkotutkimuskohteita. Henkilökohtaisesti tärkeimpinä jatkotutkimusaiheina pidän edellä kuvattuihin tulevaisuuden haasteisiin liittyviä aiheita. Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen ja työnantajan menestyksen kannalta pitäisin erityisen tärkeänä, että tutkimuksen avulla selvitettäisiin osaamisen siirtämisen keinoja. Näiden kautta ikääntyvien työntekijöiden osaamista ja tietotaitoa voitaisiin hyödyntää ja siirtää nuoremmille työntekijöille. Osaamisen siirtämiskäytäntöjen selvittämisellä ja käyttöönotolla on kiire jo ainakin tähän tutkimukseen osallistuneilla teknisillä osastoilla.

Toinen tärkeä jatkotutkimuskohde liittyy työntekijöiden moniosaajuuden kehittämiseen, esimerkiksi tehtäväkiertokäytäntöjä kehittämällä. Tämä tutkimus luo pohjaa edellä mainituille tutkimusaiheille, sillä tutkimustulosten mukaan molemmat käytännöt lisäävät myös työntekijöiden työnilon kokemuksia ja työn mielenkiintoisuutta sekä haasteellisuutta.

## LÄHDELUETTELO

### PAINETUT LÄHTEET

- Ekman, Gunnar 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Juva: WSOY.
- Goleman, Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hakanen, Jari 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimes-  
sä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslai-  
tos.
- Hirvonen, T., Pohjonen, T., Eranti, E., Penttilä, R. & Poikonen, M. 2004. Varhainen  
tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsinki: Helsingin kaupungin työterve-  
yskeskus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä  
Oy.
- Julkunen, Raija 2003. Kuusikymmentä ja työssä. SoPhi73 Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.
- Juuti, Pauli 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan  
perusteet. Aavaranta-sarja n:o 18. 3.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. &  
Tossavainen, A. 2004. Työ ja terveys Suomessa 2003. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadullisen menetelmät kauppatieteis-  
sä. Tampere: Vastapaino.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. 2002. Organizational behaviour. Second Euro-  
pean Edition. New York: Mc Graw Hill.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemus-  
ta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Levonen, Terttu 2001. Ikä karttuu, elämä jatkuu. Ikääntyminen muuttuvassa yhteiskun-  
nassa. Saarijärvi: Gummerus.
- Lämsä, A-M. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edi-  
ta.
- Otala, Leena-Maija 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan Työhyvinvoin-  
nin työkirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, Leenamaija 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 4. painos. Hel-  
sinki: WSOY.

- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Pelkonen, Janne 2005. Vanhimpien palkansaajien työssä jatkaminen työeläkeuudistuksen jälkeisessä valintatilanteessa. Eläketurvakeskuksen raportteja 2005:1. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Porin kaupungin henkilöstötilinpäätös 2004
- Porin kaupungin Teknisen palvelukeskus toimintakertomus 2004
- Porin kaupungin työolobarometri 2003
- Reina-Knuutila, Ulla 2001. Ikä, työkyky ja tuottavuus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2001:2. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Roti, Outi 1999. Työnilo - organisaation voimavara. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Suomen Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöstöjohtamisen käsikirja. Praktis – Tiedosta toimeen nro. 7. Helsinki.
- Vaahtio, Eeva-Leena 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244. Helsinki: Työministeriö.
- Vahtera, P. & Pentti, J. 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 7. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Varila, Juha & Lehtosaari, Kati 2001. Työnilo – Ahkeruudella ansaittua, sattuman synnyttämää vai oppivan organisaation vaatimaa. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia n:o 80. Joensuun yliopisto.
- Varila, Juha & Viholainen, Taija 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 79. Joensuun yliopisto.
- Waris, Kyösti 1999. Mental well-being at work. A Sign of a Healthy Organisation and a Necessary Precondition for Organisational Development. People and Work Research reports 28. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Warr, Peter 1987. Work, Unemployment and Mental Health. Oxford Science Publications. Oxford: Clarendon Press.

*Artikkelit kokoomateoksessa:*

- Antonovsky, Aaron 1987. Health promoting factors at work: the sense of coherence. Teoksessa Kalimo, R., El-Batawi, M.A. & Cooper, C.L. Psychosocial factors at work and their relation to health. Geneva: World Health Organization. 153–167.

- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-Kustannus. 311–331.
- Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. 2005. Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-Kustannus. 75–94.
- Forma, P., Tuominen, E. & Väänänen-Tomppo, I. 2004, Työssä jatkamisen haasteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Teoksessa Tuominen, Eila (toim.). Eläkeuudistus ja ikääntyvien työssä jatkamisaikheet. Helsinki: Eläketurvakeskuksen raportteja 37, 23–83.
- Forss, S., Karisalmi, S. & Tuuli, P. 2001. Työyhteisö, jaksaminen ja eläkeajatuksat. Helsinki: Eläketurvakeskuksen raportteja 2001:26.
- Hurme, Marja-Liisa 1995. Toimiva työyhteisö – menetetty unelma vai tulevaisuuden lahja. Teoksessa Perheentupa, Antti-Veikko (toim.). Ihminen, tunteen ja yhteisön elämä. Sosiaalipedagogisia näkökulmia. 67–90.
- Huuhtanen, Pekka 1994. Kun työ ei enää huvita. Teoksessa Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen (toim.) Vaali työkykyä sijoitatuksi huomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 23–36.
- Huuhtanen, P. & Ahola, K. 2001. Eri-ikäisten yhteistoiminnan kehittäminen. Teoksessa Ilmarinen, Juhani & Louhevaara, Veikko (toim.). Ikääntyvä arvoonsa – ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma 1990–1996. Työ ja ihminen tutkimusraportti 17. Helsinki: Työterveyslaitos. 87–93.
- Ilmarinen, J., Huuhtanen, P. & Louhevaara, V. 2001. Ikääntymisen ja työhön liittyvien teoreettisten mallien ja viitekehysten kehittäminen osan työkykyä ylläpitävää toimintaa. Teoksessa Ilmarinen, Juhani & Louhevaara, Veikko (toim.). Ikääntyvä arvoonsa – ikääntyvien työntekijöiden terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma 1990–1996. Työ ja ihminen tutkimusraportti 17. Helsinki: Työterveyslaitos. 283–289.
- Jokisaari, M. 2002. Työelämään siirtyminen. Vuorovaikutusta tavoitteellisen toiminnan, sosiaalisen pääoman ja työelämän välillä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 67–83.
- Kauppinen, M. & Utriainen, K. 2004. Työhyvinvoinnin edistämisen tila ja tarve kunta-alalla. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.). Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Kuntatyö 2010-tutkimus. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. 233–250.
- Marin, Marjatta 2001. Aikuisuus ja keski-ikäisyys. Teoksessa Sankari, A. & Jyrkämä, J. (toim.). Lapsuudesta vanhuuteen, iän sosiologiaa. Tampere: Vastapaino. 225–265.



- Miller, P.A., Bernzweig, J., Eisenberg, N. & Fabes, R.A. 1991. The Development and socialization of prosocial behaviour. Teoksessa Hinde, R.A. & Groebel, J. Cooperation and Prosocial Behaviour. Cambridge: Cambridge University Press. 54-77.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-Kustannus. 56-74.
- Rantamaa, Paula 2001. Ikä ja sen merkitykset. Teoksessa Sankari, A. & Jyrkämä, J. (toim.). Lapsuudesta vanhuuteen, iän sosiologiaa. Tampere: Vastapaino. 49-95.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2002 Henkilökohtaiset tavoitteet ja hyvinvointi. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-Kustannus. 158-172.
- Tikkanen, Tarja 1994. Työ ja eläkkeelle siirtyminen. Teoksessa Uutela, A. & Ruth, J-E. (toim.). Muuttuva vanhuus. Helsinki: Gaudeamus. 132-150.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Keuruu: PS-Kustannus. 188-212.
- Artikkelit tieteellisissä aikakauslehdissä:*
- Andersson-Felé, Lena 2005. Age related work load – a work environment intervention with a life course perspective. International Congress Series. Assessment and Promotion of Work Ability, Health and Well-being og Ageing Workers. Vol.1280. June 2005. pp. 341-346.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T.W., Shaufeli, W. B. & Schreurs, P. J. G. 2003. A Multigroup Analysis for the Job Demands – Resources Model in Four Home Care Organizations. International Journal of Stress Management. Vol 10(1). Feb 2003. pp. 16-38.
- Dendinger, V. M., Adams, G. A. & Jacobson, J. D. 2005. Reasons for Working and Their Relationships to Retirement Attitudes, Job Satisfaction and Occupational Self-efficacy of Bridge Employees. International Journal of Aging and Human Development. Vol. 61(1). 21-35. 2005.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. LTA 3/1991.
- Lee, Hyun-Jung 2001. Willingness and Capacity: the Determinants of Prosocial Organizational Behaviour Among Nurses in the UK. International Journal of Human Resource Management. Vol. 12 (6). pp. 1030-1047.

- Shaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*. Vol. 3 (Mar). Iss. 1. pp. 71-92.
- Warr, P., Butcher, I., Robertson, I. & Callinan, M. 2004. Older People's Wellbeing as a Function of Employment, Retirement, Environmental Characteristics and Role Preference. *British Journal of Psychology*. 95. pp. 297-324.

## MUU MATERIAALI

Petäjäniemi, Tuulikki 2006. Ikäjohtamisen merkitys osana strategista johtamista ja osaamisen johtamista –luennon materiaali.

## DIGITAALISET LÄHTEET

Porin kaupungin Teknisen Palvelukeskuksen internet-sivut, <http://www.pori.fi/tpk/organisaatio.html>, luettu 25.3.2006

Salmi, T. ja Järvenpää, M. (2000) Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, No 2, 263-275  
<http://www.uwasa.fi/~ts/sopu/sopu.html>, luettu 21.11.2005

Porin kaupungin kirjasto – Satakunnan maakuntakirjasto vuosikertomus 2004, Porin kaupungin kirjaston internet-sivut  
<http://www.pori.fi/kirjasto/julkaisut/vuosikertomukset/vuosikertomus2004.pdf>, luettu 20.3.2005

Porin kirjasto 2008 – strategia, Porin kaupungin kirjaston internet-sivut, <http://www.pori.fi/kirjasto/julkaisut/kirjasto2008.htm>, luettu 20.3.2005

Porin sosiaalitoimen toimintakertomus 2004, Porin kaupungin Sosiaalikeskuksen internet-sivut, <http://www.pori.fi/sosiaalikeskus/>, luettu 20.3.2006

## HAASTATTELUT

Haastattelu 2.12.2005, Päivähoidon esimiehet. Osallistujat Hannele Utela (perhepäivähoito), Leena Miesmaa (Keskustan alue) ja Elina Ritahaara (Itä-Porin alue)

Haastattelu 15.12.2006, Teknisen palvelukeskuksen esimiehet. Osallistujat Jarmo Sjöholm, Veikko Lehtonen, Matti Lotsari ja Seppo Järvenpää

Haastattelu 19.12.2005, Porin kirjaston esimiehet. Osallistujat Anja Mikola, Marketta Pennanen-Urhia, Raija Aromaa, Riittä Mäkelä (em. pääkirjasto) ja Aino-Liisa Ahonen (Sampolan sivukirjasto)

Haastattelu 10.1.2006, Porin kirjaston työntekijät. Osallistujat Merja Mäkelä, Anneli Ronkainen ja Johanna Vento (em. pääkirjasto)

Haastattelu 8.2.2006, Porin päivähoidon työntekijät. Osallistujat Kaija Viljanen (Länsi-Porin alue), Eija Viljanen (Keskusta alue), Marja-Liisa Mäkipää (Itä-Porin alue) ja Eva Isomäki (perhepäivähoito)

Haastattelu 9.2.2006, Teknisen palvelukeskuksen työntekijät. Osallistujat Seppo Peltonen (Talonrakennus), Pauli Pihlajamäki (Katujen kunnossapito/korjaamo), Pekka Saari (Katujen kunnossapito) ja Antti Kivelä (Talonrakennus)

**LIITE 1 Ryhmähaastattelun aihealueet**

Ryhmäkeskustelu (ajankohta x) Porin kaupungin henkilöstöosastolla.

- Ryhmäkeskustelu on osa Sanna Hurttilan pro gradu-työtä. Gradu liittyy ikääntyviin työntekijöihin (yli 45-vuotiaat) ja heidän kokemaansa työniloon ja sen edellytyksiin. Tämä työ on osa Porin kaupungin ikäjohtamishanketta ”Osaamista ikä kaikki”.
- Ryhmäkeskustelun on tarkoitus olla mahdollisimman vapaamuotoinen tilaisuus, jossa osallistujat keskustelevat omien kokemustensa perusteella annetuista aihepiireistä. Eli osallistuminen ei vaadi mitään ennakkovalmistautumista ainoastaan avoimen mielen ja paljon mielipiteitä!
- Käsiteltäviä aihepiirejä ovat mm. iän merkitys työelämässä, ikääntyvät työntekijät, tunteet työelämässä ja niiden merkitys, työnilo ja sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät. Ryhmäkeskustelun arvioitu kesto on noin 1,5 tuntia.
- Ennen ryhmäkeskustelua toivoisin, että jokainen osallistuja kirjoittaisi vapaamuotoisen ja –mittaisen ”kertomuksen” omaan työhönsä liittyvästä tilanteesta, jonka yhteydessä hän koki ilontunteita/mielihyvää tai innostusta. Kertomus voi sisältää kuvauksen siitä, mm. millaisessa työtapatumassa koit ilontunteita, mitkä tekijät vaikuttivat ilon kokemiseen ja mikä on ilon merkitys yleensä työssä.

Terveisin,

Sanna Hurttila  
p. 040-5761969  
e-mail. Sanna.Hurttila@uta.fi

## LIITE 2 Ryhmähaastattelun kysymysrunko

Ryhmäkeskustelun (ajankohta x) aihealueet,

Seuraavia aiheita/kysymyksiä pyritään pohtimaan osallistujien omien kokemusten kautta. Toivon, että osallistujat kertovat mahdollisimman paljon tositilanteisiin perustuvia esimerkkejä, jotka ovat tapahtuneet joko itselle tai jollekin muulle työyhteisön jäsenelle. Seuraavat kysymykset ovat tarkoitettu minulle itselleni muistilistaksi, jotta tutkimuksen kannalta oleelliset aihealueet tulisi käsiteltyä. Keskustelussa voidaan toki pohtia muitakin aiheeseen liittyviä kysymyksiä, joita nousee esiin.

### **Ikääntyvät työntekijät**

- Onko iällä merkitystä työelämässä? Mitä merkitystä?
- Mitä ymmärrätte termillä ikääntyvä työntekijä?
- Minkälaisia työntekijöitä ovat ikääntyvät työntekijät?  
(iän mukanaan tuomia hyviä puolia ja haasteita, entä miten ikä vaikuttaa työkykyyn ja työssä jaksamiseen?)
- Missä vaiheessa iällä alkaa olla merkitystä em. tekijöiden kohdalla? (Onko ikääntyvillä (+ 45) ja ikääntyneillä (+55) työntekijöillä eroa em. asioissa?)
- Oletteko havainneet työyhteisössänne ikään liittyviä ennakkoluuloja tai asenteita (positiivisia/negatiivisia)? (Kenen taholta; ikääntyvä itse, työyhteisö, muut työtilanteeseen liittyvät henkilöt)
- Onko edes järkevää luokitella työntekijöitä iän perusteella? Miksi?
- Miten kalenteri-ikä tulisi huomioida työelämässä? (Esim. organisaation, työyhteisön tai työn taholta), entä miten se huomioidaan todellisuudessa?
- Vai tulisiko huomiota kiinnittää enemmän työntekijän elämäntilanteeseen?
- Millä keinoin ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamista voitaisiin tukea? (Esim. organisaation, työn tai työyhteisön taholta), miksi hakeutuvat ennenaikaisesti eläkkeelle?

### **Työnilo**

- Kertokaa esimerkkejä, millaisissa tilanteissa koette ilon tunteita työssänne?
- Millaista on ilo työelämässä? Eroaako se ”normaalista” (esim. yksityiselämässä koetusta) ilon tunteesta?
- Mitkä tekijät vaikuttavat työnilon kokemiseen (kerro tilanne)? Vaikuttaako kotiasiat?
- Voiko työnilon kokemuksia edesauttaa? (Esim. organisaation, työn tai työyhteisön taholta)
- Miten esimiestyöllä voi vaikuttaa työntekijöiden työnilon kokemisen mahdollisuuksiin? Vai voiko sillä vaikuttaa?
- Millaisista asioista työntekijät iloitsevat työssä? Ovatko ne erilaisia vai samanlaisia asioita, joista itse iloitsette?
- Onko ikääntyvien työntekijöiden työnilo jotenkin erilaista? (vaikuttaako ikä työnilon kokemuksiin), Onko kokemanne työnilo muuttunut jotenkin iän ja kokemuksen karttumisen myötä? (ovatko siihen vaikuttavat asiat muuttuneet?)
- Mitä seurauksia on työnilon kokemuksista yksilölle tai työyhteisölle?
- Mitkä tekijät estävät työniloa?

- Millaisia erilaisia tunteita voitte tunnistaa työelämässä? Onko työelämässä sallittua näyttää kaikkia tunteita? (Näytetäänkö kaikkia vai ns. kirjoittamattomia sääntöjä, mitä saa näyttää ja miten)
- Voiko työssä koetulla ilolla olla jotain yhteyttä ikääntyvien työntekijöiden työssä jatkamishalukkuuteen?